



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRHY EFEKTIVNÍHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE  
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSALS OF EFFECTIVE MOTIVATION PROGRAM IN A SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Kristýna Hrbáčková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Kristýna Hrbáčková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrhy efektivního motivačního programu ve vybrané společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě znalostí získaných z teoretické části a následné analýzy současného stavu motivačního programu ve vybrané společnosti navrhnout a vyčíslit změnu v tomto programu tak, aby došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-24-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-8-247-2890-2.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6308-0.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-8-247-2128-6.

KOCIANOVÁ, Renata a Caroline HOOK. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá současným motivačním systémem ve společnosti a následným návrhem na jeho zlepšení. V teoretické části vysvětlím základní pojmy spojené s motivováním zaměstnanců a dále se zaměřím na charakteristiku různých druhů motivačních prostředků. V praktické části představím společnost T Machinery a. s. a také se budu zabývat analýzou motivačního systému. K získání informací od zaměstnanců jsem využila dotazníkové šetření. Na základě provedené analýzy vypracuji návrhy, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

motivace, motivační systém, odměňování, zaměstnanec, benefity, dotazník

## **Abstract**

This thesis deals with the current incentive system in society and the subsequent proposal for its improvement. In the theoretical part, I will explain the basic concepts of employee motivation and will focus on the characteristics of different types of motivational means. In the practical part I will introduce T Machinery a. S and I will also deal with the analysis of the motivation system. To get information from employees, I used a questionnaire survey. On the basis of the analysis I will develop proposals that will increase the satisfaction of the employees.

## **Key words**

motivation, motivation system, compensation, employee, benefits, questionnaire

### **Bibliografická citace**

HRBÁČKOVÁ, Kristýna. *Návrhy efektivního motivačního programu ve vybrané společnosti*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116495>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. 5. 2019

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval. Další poděkování patří mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali při psaní této práce. Také děkuji zaměstnancům společnosti T Machinery a. s. za spolupráci.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
2.1 Personální management a řízení lidských zdrojů (ŘLZ).....	14
2.2 Motivace.....	15
2.2.1 Motivační proces.....	15
2.2.2 Typy motivace .....	16
2.2.3 Model motivace .....	17
2.2.4 Teorie motivace .....	18
2.2.5 Různorodost motivů.....	26
2.3 Pracovní spokojenost .....	28
2.4 Odměňování zaměstnanců .....	30
2.4.1 Formy odměňování .....	30
2.4.2 Faktory ovlivňující výši finanční odměny .....	33
2.4.3 Mzdové struktury .....	35
2.4.4 Zaměstnanecké výhody.....	37
2.4.5 Nepeněžitě odměny.....	39
2.4.6 Péče o zaměstnance .....	41
2.4.7 Balíček zaměstnaneckých výhod .....	42



3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	43
3.1	O společnosti.....	43
3.1.1	Základní informace .....	43
3.1.2	Historie.....	44
3.1.3	Předmět podnikání .....	47
3.1.4	Orgány společnosti .....	48
3.2	Současný motivační systém .....	49
3.2.1	Mzda .....	49
3.2.2	Benefity.....	52
3.2.3	Práce přesčas a práce v noci .....	54
3.2.4	Struktura zaměstnanců .....	54
3.3	Dotazníkové šetření.....	56
3.4	Shrnutí dotazníkového šetření.....	76
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	77
4.1	3 dny sick days .....	77
4.1.1	Náklady na sick days .....	78
4.1.2	Výhody zavedení benefitu 3 dny sick days pro zaměstnance.....	80
4.1.3	Výhody zavedení benefitu 3 dny sick days pro zaměstnavatele.....	81
4.2	Příspěvek na dovolenou .....	81
4.2.1	Náklady na poskytnutí příspěvku na dovolenou.....	83
4.3	Příspěvek na penzijní připojištění .....	84

4.3.1	Náklady na poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění.....	87
4.4	Kulturní a společenské akce.....	87
4.4.1	Dětský den .....	88
4.5	Pochvala a uznání.....	89
ZÁVĚR .....		90
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		92
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....		95
SEZNAM GRAFŮ .....		96
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		97
SEZNAM TABULEK .....		98
SEZNAM PŘÍLOH.....		100

# ÚVOD

Ruský fyziolog Ivan Petrovič Pavlov řekl: „*To nejtěžší na každé práci je překonat moment, kdy se vám nechce pracovat.*“ Nechuť k práci občas pocítil každý z nás, ať už se jedná o zaměstnání, práce v domácnosti či studijní povinnosti. Pokud je však člověk pozitivně motivován, svoji averzi ke splnění svých povinností dokáže snadněji potlačit a vědomí, že za vynaloženou snahu dosáhne finančních prostředků, uznání nebo třeba seberealizace, dokáže u člověka vyvolat dokonce i pocity radosti a naplnění.

Cílem jakékoliv společnosti je dlouhodobá prosperita a úspěch. Ke splnění tohoto cíle by nemohlo dojít bez spokojených zaměstnanců, kteří jsou srdcem každého podniku. Proto je nutné, aby zaměstnanec práce bavila a uspokojovala je. Jelikož je každý člověk jiný, má jiné priority a zájmy, potřebuje taky každý jiný způsob motivování.

Je nesmírně důležité, aby se zaměstnanec cítil dostatečně motivován. Díky správným motivačním nástrojům člověk dokáže zvýšit svoji výkonnost a tím přispět k dosažení firemních cílů. Úspěšné motivování má také vliv na loajalitu zaměstnance, a i když mohou být investice do lidského kapitálu finančně náročné, ve výsledku jsou tyto výdaje většinou nižší než výdaje, které vznikají při hledání nových zaměstnanců a jejich zapracování.

V dnešní době je motivační systém velmi důležitý jak pro stávající zaměstnance, tak pro případné zaměstnance, kterým může odlišný motivační systém různých společností pomoci při výběru zaměstnání. Motivace a odměňování je pro člověka jedno z nejdůležitějších kritérií, které ovlivňuje konečné rozhodnutí potencionálního zaměstnance.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretická části se zabývám základními informacemi, které jsou spojeny s motivováním. Cílem této části je porozumění čtenáře danému tématu. Úvodem praktické části je popis společnosti a současného motivačního systému. Pro získání dat potřebných ke zpracování a analýze motivačního systému jsem vypracovala dotazník.

V návaznosti na praktickou část jsem navrhla doporučení, která by měla vylepšit stávající motivační systém a tím přispět ke spokojenosti zaměstnanců a zvýšit tak jejich produktivitu.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě znalostí získaných z teoretické části a následné provedení analýzy současného stavu motivačního programu navrhnout a vyčíslit změnu v tomto programu tak, aby došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

K dosažení hlavního cíle je potřeba stanovit následující kroky:

1. analýza současného motivačního systému a benefitů,
2. zjištění názorů zaměstnanců na současný motivační systém pomocí dotazníkového šetření,
3. návrh na změnu současného motivačního systému za účelem zvýšení motivace zaměstnanců.

Analýzu současného motivačního systému a benefitů provedu na základě rozhovorem zjištěných informací. Dále provedu dotazníkové šetření, ve kterém zjistím, jaký mají zaměstnanci na motivační systém názor a jak s ním jsou spokojeni. Také zjistím jejich stanovisko k dalším způsobům motivace, které společnost nenabízí a mohla by je do svého motivačního systému zahrnout.

Nakonec navrhnou společnosti zahrnout do motivačního systému motivační nástroje, které budou podle dotazníkového šetření pro zaměstnance nejatraktivnější, a také vypočítám náklady spojené se zařazením těchto motivačních nástrojů.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce definuji základní pojmy týkající se motivace. Dále se zabývám teoretickými východisky, jejichž pochopení je nezbytně důležité pro správné provedení analýzy a vytvoření návrhu na zlepšení motivačního systému.

### 2.1 Personální management a řízení lidských zdrojů (ŘLZ)

Personální manažeři a manažeři lidských zdrojů se podílejí na velkém množství aktivit. Mezi hlavní činnosti těchto manažerů můžeme zařadit:

- nábor a výběr,
- výcvik a rozvoj personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- posuzování výkonu zaměstnanců,
- zaměstnanecké výhody,
- odměňování a příjem zaměstnanců,
- propouštění (1).

Pojem ŘLZ se poprvé objevil v 80. letech a byl zkoumán a vysvětlen mnoha autory, kteří se věnovali podnikání a výzkumu. Hlavní charakteristiky jsou:

- **Soustředění na strategii** – podnikatelé v 80. a 90. letech se stále více přikláněli k tvrzení, že jen díky snaze a kreativitě zaměstnanců mohou dosáhnout konkurenčních výhod. Proto při definování strategie společnosti jsou důležité rozvojové strategie v oblasti lidských zdrojů (1).
- **Role liniového manažera** – lidské zdroje jsou podstatné pro všechny podnikatelské činnosti, proto je nutné je zohlednit při strategickém plánování od všech manažerských funkcí. Liniový manažer musí propojit plnění úkolů se zájmem o lidské aspekty (1).
- **Integrované politiky a efektivní komunikace** – politika v oblasti lidských zdrojů musí být sjednocena s podnikovou kulturou. Hlavním znakem plánování

je efektivní komunikace, jelikož se jedná o prostředek sdělování hodnot vyšších manažerů (1).

- **Tvrdé a měkké řízení lidských zdrojů** – ke splnění cílů společnosti může docházet pomocí výkonné pracovní síly dvojím způsobem. Tvrdý přístup znamená, že lidské zdroje budou využívány podle plánu společnosti bez ohledu na jejich potřeby. Naopak u měkkého přístupu se klade důraz na rozšiřování potenciálu všech zaměstnanců (1).
- **Vztahy management-zaměstnanec** – přístup k ŘLZ je spíše unitaristický, což znamená, že všichni členové organizace se podílí na dosahování společných cílů. Existuje ale také přístup pluralistický, kdy ve velkých skupinách vzniká větší množství zájmů, které musí být řízeny. Výběr přístupu má vliv na chování manažera a jeho zacházení se zaměstnanci (1).

## 2.2 Motivace

*„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.“ (2, s 159)*

Proces motivace nefunguje tak jednoduše, jak si někteří myslí. Jedná se o velmi složitý proces, kdy je potřeba sestavit vhodný motivační program, který by vyhovoval co největšímu počtu zaměstnanců. To je velmi komplikované nejen z důvodu, že každý člověk má jiné potřeby, ale také si určují jiné cíle, které vedou k uspokojení jejich potřeb. Základním předpokladem pro sestavení vyhovujícího motivačního programu je porozumění a poznání svých zaměstnanců (2).

### 2.2.1 Motivační proces

Motivační proces je důležitým úkolem, který by měl úspěšný manažer zvládat. Patří mezi hlavní úkoly manažera:

- plánování,
- nábor a výběr,
- organizování,
- instruktáž a rozvoj,
- motivace,
- kontrola (3).

Ke splnění všech těchto úkolů je potřeba celá řada činností, mezi které patří např. rozhodování, komunikace a řešení problémů. K těmto činnostem je zapotřebí lidí. Proto je nutné, aby tito lidé byli správně motivováni a je potřeba věnovat motivaci individuální pozornost. Pro lidi je samo o sobě motivující práce pro někoho, kdo se o své zaměstnance stará a kdo věnuje motivování pozornost (3).

Podle Arnolda a kol. (1991) jsou tři složky motivace:

- směr – co se osoba snaží konat,
- úsilí – s jakou pracovitostí se o to pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho o to usiluje (2).

Člověk je dobře motivovaný, pokud si dokáže jasně stanovit své cíle a podniká takové kroky, které vedou k dosažení těchto cílů. Může být motivován sám od sebe, avšak převážná část lidí potřebuje být motivována také z vnějšku. Ve společnosti lze docílit motivace pomocí různých stimulů a odměn, ale také naplňující prací nebo možností růstu a vzdělávání se. K motivaci dochází prostřednictvím manažerů, kteří používají své dovednosti a musí dobře využít motivační procesy, které společnost poskytuje (2).

### **2.2.2 Typy motivace**

Existují dva způsoby, kterými dochází u zaměstnanců k motivování. Za prvé se jedná o motivaci sama sebe, kdy výkon práce uspokojuje jejich potřeby. Ve druhém případě motivuje zaměstnance management kupříkladu prostřednictvím pochval a odměňování (2).

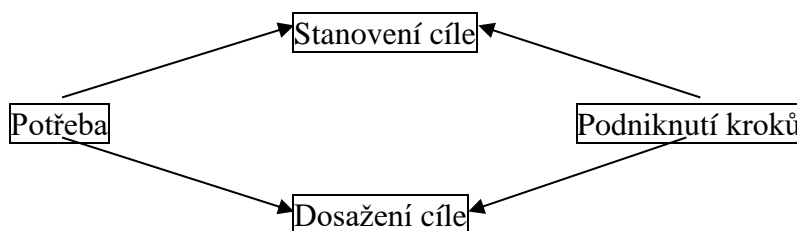


Podle Herzberga a kol. existují dva typy motivace:

- **vnitřní motivace** – člověk si sám vytváří faktory, které ovlivňují jeho chování. Těmito faktory jsou odpovědnost a autonomie (možnost využít a zdokonalit své schopnosti a dovednosti, zajímavá práce a šance k funkčnímu postupu),
- **vnější motivace** – na člověka působí okolní stimuly jako jsou odměny, ale také tresty. I když mohou mít vnější stimuly výrazný efekt na motivaci, mohou působit krátkodobě. Ve srovnání s vnitřní motivací mají slabší a krátkodobější účinek, jelikož nejsou součástí člověka (2).

Existuje rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací, a to ze dvou důvodů. Za prvé, když jsou lidé skutečně motivováni, korelace a důsledky jsou pozitivnější z hlediska kvality jejich chování, jejich zdraví a pohody. Druhým důvodem je, že vnější motivace je negativně spojená s vnitřní motivací. Podmět, který posiluje vnější motivaci, zároveň podkopává motivaci vnitřní. Pokud je zaměstnání méně uspokojující a stimuly jsou přímo závislé na výkonu a výsledcích (např. prémie a provize), zaměstnanci budou s větší pravděpodobností považovat peníze za hlavní důvod k práci a bude zde tedy patrně dominovat vnější motivace. Pokud je práce uspokojující a stimuly jsou vázány na výkon, pravděpodobně odměny nezmění chování zaměstnanců – nezvyšuje se vnější motivace ani není omezována vnitřní motivace. V případě, že se změní chování ve směru výkonu podmíněného stimuly, jedná se patrně o významný stimul. V důsledku toho se zvýší vnější motivace a vnitřní motivace se sníží (4).

### 2.2.3 Model motivace



Obrázek č. 1: Proces motivace (Zdroj: 2, s. 160)

Z modelu lze odvodit, že podnětem k motivaci je zjištění neuspokojené potřeby. Následně dochází ke stanovení cíle, které mají tyto potřeby uspokojit. Abychom těchto cílů dosáhli,

je zapotřebí si stanovit určité kroky. V případě, že dojde k uspokojení potřeby, je pravděpodobné, že tyto kroky použijeme v případě, že se objeví stejná či podobná potřeba. Pokud cíle dosaženo není, většinou tyto kroky v budoucnu neopakují. Opakování úspěšných kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo zákon příčiny a účinku (2).

#### **2.2.4 Teorie motivace**

Existuje několik teorií motivace. Základní dělení je na teorii instrumentality, teorie zaměřené na obsah (Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie motivačních potřeb ERG, Herzbergův dvoufaktorový model a McClellandova teorie získaných potřeb) a teorie zaměřené na proces (Teorie očekávání, Teorie spravedlnosti, Teorie zesílení motivačních vjemů). Další teorie je teorie X a Y a teorie Z.

##### **a) Teorie instrumentality**

Je zaměřena na politice cukru a biče. To znamená, že aby bylo dosaženo určitého chování člověka, je potřeba používat odměny, anebo tresty. Teorie ve své nejhrubší podobě tvrdí, že lidé pracují jen za účelem dosažení finančních prostředků. Předpokládá, že k účinnému motivování je zapotřebí spojit odměny a tresty s výkonem práce (2).

Opírá se o princip upevňování přesvědčení člověka a na zákonu příčiny a účinku. Tato teorie motivace se stále využívá v praxi a může být i úspěšná, avšak je založena zcela na působení a kontrole z vnějšku a nerespektuje další lidské potřeby. Také nebere v potaz, že tento systém může být oslaben vznikem neformálních vztahů na pracovišti (2).

##### **b) Teorie zaměřené na obsah**

Instrumentalita je názor, že provedení jedné věci vede k druhé. Předpokladem je, že odměny a tresty jsou závislé na výkonu. Extrémním názorem je, že člověk pracuje pouze pro finanční odměnu. Teorie také staví na kontrole (vnějších vlivech), vnitřní motivaci nebere v potaz (5).

Hlavní myšlenkou je, že pokud není nějaká potřeba uspokojena, dochází k duševnímu neklidu a stavu nevyrovnanosti. Aby jedinec znovu dosáhl rovnováhy, stanovuje si cíl, který povede k uspokojení daných potřeb a svým chováním se snaží dosáhnout daného cíle. Dá se tedy říci, že jednání člověka je motivováno neuspokojenou potřebou (2).

Člověk má vždy více než jednu potřebu a každá je pro něj jinak významná. Vliv na důležitost těchto potřeb má výchova, dosavadní způsob života, současná situace, ale také prostředí, kde jedinec vyrůstal. Obtížnost uspokojení potřeby zvyšuje řada možných cílů, díky kterým lze docílit uspokojení jedné potřeby, a čím déle potřeba trvá, tím je silnější a počet možných cílů se zvyšuje. Avšak dosažení jednoho cíle může uspokojit hned několik potřeb (2).

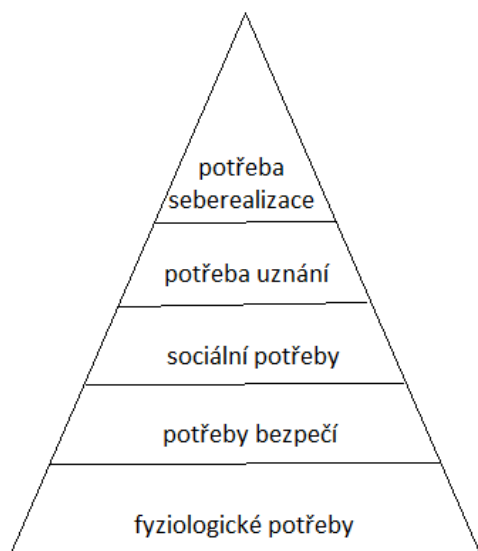
### **1) Maslowova hierarchie potřeb**

Teorie se zakládá na předpokladu, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Nejprve je nutné uspokojit základní potřeby. Dále postupně uspokojujeme potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání, a nakonec potřebu seberealizace.

Základní potřeby tvoří fyziologické potřeby – jíst, pít, dýchat, teplo atd. K uspokojení těchto potřeb člověk potřebuje finanční prostředky, a to je hlavní důvod, proč lidé pracují. Následuje potřeba bezpečí a ochrany, kam patří třeba pracovní jistota a zdraví (3).

Dále přichází sociální potřeby, na které navazuje potřeba uznání. Zaměstnanec potřebuje dobré pracovní prostředí, aby se v něm cítil dobře a mohl tak dosahovat vysokých pracovních výkonů. Pokud má zaměstnanec dobrý vztah se svými kolegy, může to v některých případech kompenzovat nezáživnou a nudnou práci, kdy se do zaměstnání těší kvůli dobrým sociálním vztahům. Na vrcholu Maslowovy pyramidy potřeb najdeme potřebu seberealizace, což znamená využití schopností a vlastního potenciálu (3).

Prvořadá na této teorii je hierarchie, což znamená, že je neefektivní zaměřovat se na motivační složku na jedné úrovni, pokud nebude uspokojena potřeba na nižší úrovni. Řekněme, že člověka práce nebude naplňovat, pokud budou řešit problém, že za vydělané peníze nedokážou uspokojit základní potřeby (3).



Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: 3, s. 18)

Potřeby jsou seřazeny zespoda nahoru, nejprve tedy uspokojujeme fyziologické potřeby a následně další až k potřebě seberealizace. Základní potřeby mohou být ovlivněny prostředím, ve kterém jedinec pracuje. Stává se tak v případě, že kdy člověk pocítuje pracovní nejistotu a tím pádem jsou ostatní formy bezpečí významnější (3).

Pokud dojde k uspokojení základních potřeb, stane se vyšší potřeba důležitější a člověk se zaměří na uspokojení této vyšší potřeby. Hierarchicky uspokojování potřeb pokračuje až k potřebě seberealizace, avšak tato potřeba nemůže být nikdy uspokojena. Podle Maslowa má každý člověk přání a motivovat jednání může jen neuspokojená potřeba a základním motivátorem je dominantní potřeba. Uspokojením nižší potřeby nedochází k jejímu zániku, jen její význam klesá a později se k těmto potřebám opět vracíme (2).

Firmy využívají Maslowovu pyramidu k uspokojování potřeb svých zaměstnanců:

Tabulka č. 1: Využití Maslowovy pyramidy ve firmě (Zdroj: 6, s. 41)

<b>Fyziologické potřeby:</b>	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
<b>Potřeby bezpečí:</b>	dobrá perspektiva firmy, zajišťující zaměstnání do budoucnosti
<b>Sociální potřeby:</b>	vytváření dobrých vztahů na pracovišti např. sportovní a kulturní akce
<b>Potřeba uznání:</b>	peníze, pochvala
<b>Potřeba seberealizace:</b>	práce, která zaměstnance baví a umožní předvést jeho schopnosti

## 2) Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Teorie vychází z Maslowovy hierarchie potřeb, kdy Alderfer upravil pyramidu podle nových zjištění o lidském chování a zredukoval ji na 3 potřeby:



Obrázek č. 3: Alderferova pyramida potřeb (Zdroj: 6, s. 42)

Existenční potřeby jsou všechny materiální a fyziologické potřeby. Patří sem třeba plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky. Mezi vztahové potřeby patří vztahy s lidmi, se kterými se scházíme, láska, přátelství, ale také hněv a nenávisť. Neuspokojení potřeby vyvolává u jedince emocionální odstup a opomíjení. Podstatou růstových potřeb je tvořivá práce na sobě a okolí. Tato teorie tvrdí, že se při uspokojení existenčních a

vztahových potřeb snižuje jejich důležitost, ale pokud dochází k uspokojení růstových potřeb, důležitost existenčních a vztahových potřeb se ještě zvyšuje (6).

*„Alderferova teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím, je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali, co chtěli. Přání je ještě subjektivnější, protože se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení člověka v souvislosti s potřebami, preferencemi, motivy.“ (5, s. 29)*

### **3) Herzbergův dvoufaktorový model**

Frederick Hertzberg v této teorii odlišil skupinu faktorů, které souvisí s osobností, a skupinu faktorů, které jsou spjaté s objektivními vnějšími podmínkami práce. Tyto skupiny jsou pojmenovány jako motivátory (satisfactory) a hygienické vlivy (dissatisfactory, frustratory). Motivátory mají pozitivní, či negativní vliv na pracovní spokojenost a jedná se o externí faktory. Hygienické vlivy nemají žádný vliv na spokojenost, pokud jsou v pořádku, avšak v případě, že v pořádku nejsou, mají na spokojenost negativní vliv. Tyto faktory pramení z vnitřních kvalit lidské povahy (5).

#### **Motivátory:**

- s pozitivním účinkem – úspěch, uznání, náplň práce, odpovědnost, možnost růstu, povýšení
- s negativním účinkem – neúspěch, nedostatek uznání, nezáživná práce, žádná odpovědnost, překážky v kariérním růstu, málo příležitostí k seberealizaci (5)

#### **Hygienické vlivy:**

- s pozitivním účinkem – pracovní jistota, vysoký status, dobrá politika společnosti, vysoký plat, dobré vztahy s kolegy
- s negativním účinkem – špatné pracovní podmínky, pracovní nejistota, nízký status, nízký plat, špatné vztahy na pracovišti (5)

Hlavním smyslem této teorie je nalezení souvislosti (i když ne přímo úměrné) mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností. V případě, že se dlouhodobě neobjevuje

pracovní nespokojenost, je to zapříčiněno žádoucí pracovní motivací. Avšak pokud jsou zaměstnanci pracovně spokojeni, nemusí to vždy znamenat motivovanost pracovníků (7).

#### **4) McClellandova teorie manažerských potřeb**

Tato teorie se používá pro určení potřeb manažerů. Existují tři úrovně motivace, které jsou založeny na potřebách:

- **Sounáležitost** – potřeba mít přátelské vztahy na pracovišti. Vyhovuje typu manažera, který je společenský a zajímá se o pracovní kolektiv.
- **Prosazení se a poziční vliv** – potřeba mít dominantní postavení. Tato potřeba je charakteristická pro manažerské profese.
- **Úspěšné uplatnění** – potřeba rozhodovat, inovace. Je vázána na činnosti, které se neopakují, a úspěch v porovnání s ostatními (5).

Teorie manažerských potřeb vzájemně souvisí s Maslowovou klasifikací potřeb:

- Sounáležitost koreluje s potřebou lásky a sounáležitosti, která se nachází na třetí úrovni Maslowovy pyramidy.
- Prosazení se a poziční vliv souvisí s potřebou uznání – čtvrtá pozice v pyramidě.
- Úspěšné uplatnění je ve vztahu s potřebou seberealizace, která je na páté (nejvyšší) pozici (5)

#### **c) Teorie zaměřené na proces**

U teorií zaměřených na proces jsou důležité psychologické procesy a síly, které mají vliv na motivaci, ale i na základní potřeby. Říká se jim také kognitivní teorie, jelikož se věnují otázce, jak zaměstnanci vnímají a chápou své pracovní prostředí (2).

Mezi teorie zaměřené na proces patří: teorie očekávání, teorie spravedlnosti a teorie cíle.

##### **1) Teorie očekávání (Vroomova expektační teorie)**

Tuto teorii definoval Viktor Vroom a popisuje vazbu mezi motivy a jednáním. Obsahuje tři faktory:

- **valenci** (hodnotu),
- **instumentalitu** (pokud uděláme jednu věc, tak povede k jiné věci),
- **expektaci** (očekávání – pravděpodobnost, že jednání povede k danému výsledku) (5).

Dle této teorie je motivace zaměstnance možná jen pokud existuje mezi výkonem a výsledkem jasný vztah a pokud tento výsledek povede k uspokojení potřeb. Dá se říci, že motivace je úměrná významnosti cíle a pravděpodobnosti jeho dosažení. Člověk je tedy motivován, jestliže cíl, kterého chce dosáhnout, je pro něj důležitý, a pokud je reálná možnost dosáhnout tohoto cíle (5).

Podle Vrooma:

- Existuje spojení mezi pracovní spokojeností a úrovní snahy. U osob s nižší úrovní aspirace jsou nároky na dosažení pracovní spokojenosti nižší než u osob s vyšší úrovní aspirace.
- Situace, která zvyšuje pracovní spokojenost, může mít za následek další zvýšení pracovní spokojenosti. Může se jednat třeba o povýšení, které sebou může nést také zvýšení mzdy a zvýšení kompetencí a vlivu pracovníka (5).

Teorii rozšířili Porter a Lawler, kteří určili dva faktory, které vymezují snahu zaměstnanců, kterou do práce vkládají. Jedná se o:

- hodnotu odměny do míry, která uspokojuje potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky jsou závislé na snaze tak, jak je vnímáno zaměstnanci (5).

K dosažení požadovaného výsledku však nestačí samotné úsilí, avšak je potřeba efektivní úsilí. Splnění úkolu a doplnění úsilí je ovlivněno:

- **schopnostmi** – individuální charakteristiky zaměstnance (inteligence, znalosti, manuální dovednosti),
- **vnímání role** – jakou práci si jedinec přeje vykonávat, případně co si myslí, že by měl vykonávat. Tyto představy by měly být stejné jako představy organizace (5).



## 2) Teorie spravedlnosti

Zaměstnanci často posuzují, jak se zachází s nimi a s jejich kolegy a ostatními zaměstnanci. V ideálním případě by mělo být zacházeno se všemi zaměstnanci stejně a nemělo by docházet k diskriminaci. Takové chování podporuje motivaci zaměstnanců. Pokud však není se zaměstnanci zacházeno stejným způsobem, vyvolává to u nich pocit nespravedlnosti a tím dochází k jejich demotivaci.

Podle Adamse existují dvě formy spravedlnosti:

- **distributivní** – jak jsou zaměstnanci odměňováni podle svého přínosu a při srovnání s ostatními,
- **procedurální** – jak na zaměstnance působí spravedlnost postupů společnosti při hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinárních záležitostech (2).

Pocity, které souvisí s procedurální spravedlností souvisí s interpersonálními faktory. Tyler a Bies identifikují pět faktorů, které pomáhají vnímat procedurální spravedlnost:

- přiměřené zvažování zaměstnancova postoje,
- potlačení osobní zaujatosti vůči zaměstnanci,
- důsledně stejné použití kritérií u všech zaměstnanců,
- poskytování včasné zpětné vazby, týkající se dopadu rozhodnutí,
- poskytování přiměřeného vysvětlení provedených rozhodnutí (2).

## 3) Teorie cíle

Teorii zformulovali Lathamem a Lockem a tvrdí, že vyšší motivace a výkonu lze dosáhnout stanovením určitého cíle. Tyto cíle by měly být náročně, avšak přijatelné, a měla by existovat zpětná vazba na výkon. Ty cíle, které jsou náročnější, musejí být projednány a odsouhlaseny a vedení a rada musí podporovat jejich plnění. Pro dosahování stále vyšších cílů je potřeba zpětná vazba, která poskytuje zaměstnanci informace o jeho výkonu vzhledem ke stanovenému cíli. Je také důležité, aby pracovníci s obtížnými cíli souhlasili. Díky tomu je náročné cíle motivují k lepším výkonům než jednoduché cíle (2).

V pracovním prostředí se také často zaměstnanci srovnávají se svými kolegy a s jejich pracovními výsledky. Takové srovnání může vyvolat pozitivní, nebo negativní pocity a může tedy jedince i motivovat. Pokud dosahuje spolupracovník lepších výkonů, může to zaměstnance motivovat, aby své výkony také zlepšil. Srovnání ale může také demotivovat, a to dejme tomu v případě, že kolega dosahuje dlouhodobě špatných výkonů bez žádného postihu eventuálně napomenutí. Pro srovnání je také důležitá výše finanční odměny, kdy dochází ke srovnání finančního ohodnocení jak se spolupracovníky, tak se zaměstnanci z jiných společností. Pracovník porovnává nejen výši odměny, ale také úsilí a výsledky anebo důležitost práce (5).

#### **d) Teorie X a teorie Y**

Teorii stylizoval Douglas McGregor a patří mezi první kvalitní motivační teorie. Lidské chování rozdělil v souvislosti s postojem k životu do dvou protikladných směrů: Teorie X a teorie Y (3).

**Teorie X** – předpokládá, že u některých lidí je zapotřebí je nutit a přemlouvat k provedení nějaké práce pomocí odměny. Jedná se o průměrné lidi, kteří jsou líní, nezodpovědní, neradi pracují a neprojevují zájem ohledně práce a zodpovědnosti, raději chtějí být vedeni (3).

**Teorie Y** – opak teorie X. Předpokládá, že lidé chtějí pracovat, chtějí mít úspěch a zodpovědnost a hledají nezávislost a seberozvoj. Práci berou jako možnost, jak získat pozitivní zkušenosti (3).

Oba dva názory jsou pravdivé, jsou však extrémní. Existují pracovní pozice, které jsou nudné a běžné, ale také zajímavé zaměstnání, u kterých je motivace těchto zaměstnanců snadnější. Teorie Y je příjemnější než teorie X, jelikož chce získat to nejlepší z jakékoliv situace, a jedná se tedy o pozitivní teorii. Některé druhy motivací mohou také lidi z teorie X přesunout do teorie Y (3).

#### **2.2.5 Různorodost motivů**

Každý člověk je jiný a jedinečný, a také platí, že každý má jiné priority a potřeby. Je velmi důležité, aby vedoucí znali potřeby svých zaměstnanců a podle toho je mohli

efektivně motivovat. Mezi nejčastější motivační prostředek patří peněžní odměna. Avšak na každého jedince má mzda jiné motivační působení. Mzda více motivuje zaměstnance, kteří vidí v penězích smysl života. Naopak u zaměstnanců, kteří preferují volný čas, své koníčky nebo třeba rodinu, je míra motivace nižší.

#### **Existuje několik motivů:**

- **peníze** – pro většinu lidí jeden z nejvýznamnějších motivů. Pokud má vedoucí peníze k dispozici, může od zaměstnanců získat maximální výkony (6).
- **osobní postavení** – tato motivace by se měla projevit u každého vedoucího pracovníka, který má potřebu dosáhnout úspěchu kvůli své pozici. Jedná se o potřebu vést, rozhodovat, řídit atd. (6).
- **pracovní výsledky, výkon** – člověk, který svoji práci dělá rád a chce v ní být úspěšný, je velmi významný pro firmu. Většinou se jedná o zaměstnance, kteří rádi vynikají a chtějí být lepší než ostatní, a v případě, že se jim to nedaří, věnují veškeré své úsilí, aby své kolegy překonali (6).
- **přátelství** – pokud je pro zaměstnance klíčová tato motivace, je podstatné, aby na pracovišti byla dobrá atmosféra. Pro tyto osoby má přátelství se spolupracovníky větší význam než pracovní výkon a finanční odměny. Je typické, že své kolegy mají rádi, a raději ustoupí, než by s nimi měli nějaké neshody (6).
- **jistota** – důležitá především pro zaměstnance, kteří mají strach o svoji práci anebo mzdu. Není pro ně významné postavení ani nadprůměrné finanční ohodnocení, pouze jistota, že o své současné postavení a peníze nepřijdou. Neradi riskují a řídí se pravidly (6).
- **odbornost** – podstatná, pokud se člověk zaměřuje na svůj profesionální vývoj. Práce, kterou vykonává, je pro něj důležitá a nechce dělat nic jiného (6).
- **samostatnost** – tento typ lidí těžko snáší, když mají nadřízeného, který jim do práce mluví. Nejraději dělají všechno podle svého uvážení. V případě, že jim někdo do práce mluví, stejně si nakonec práci udělají po svém (6).
- **tvůrčivost** – důležitá pro kreativní lidi, kteří rádi vytváří nové věci. Zábavná práce je pro ně taková, kdy mohou svoji kreativitu využívat, tedy tehdy, kdy mohou vymýšlet něco nového (6).

## 2.3 Pracovní spokojenost

Jedná se o spokojenost zaměstnance s vykonávanou prací a pracovními podmínkami. Pro pracovníka může pracovní spokojenost představovat seberealizace nebo radost z práce (7).

Významy pojmu pracovní spokojenost jsou uvedeny v tabulce:

Tabulka č. 2: Významy pojmu pracovní spokojenost (Zdroj: 7, s. 179)

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nákladů
<b>Vztahuje se</b>		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil („Čím víc se snažím, tím víc.“)	demobilizaci pracovních sil („Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“)

Pracovní spokojenost lze z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie rozdělit na:

- **vnější spokojenost** – spokojenost s vnějšími podmínkami práce,
- **vnitřní spokojenost** – vnitřní uspokojení z práce (7).

Vnější faktory zaměstnanec začne cítit až v případě, že mu nevyhovují, a začne pociťovat nespokojenost. Pokud jsou dle zaměstnance vyhovující, nelze tvrdit, že by byl spokojen, ale že není s faktory nespokojen. Vliv na spokojenost pracovníků mají dobré pracovní podmínky i náplň práce. Tyto faktory mají ovšem vliv také na ochotu zaměstnance pracovat a měly by být propojeny s vysokými nároky a očekáváním souvisejícím s výkonem. V takovém případě je zvyšována motivace zaměstnanců (7).

Pro zjištění míry pracovní spokojenosti v tuzemsku i v zahraničí uplatňuje **job description index** (JDI), který se zajímá o pět základních znaků: mzda, možnost

kariérního postupu, nadřízený, samotná práce a kolegové. Kromě JDI se také používá souběžné sledování důležitosti řady jednotlivých faktorů, které souvisí s prací a spokojenosti s těmito faktory. Díky tomu lze zjistit, které oblasti podniku jsou nejvíce problematické (7).

Ve společnostech se zjišťuje spokojenost zaměstnanců s různými částmi práce, ale také spokojenost s celkovou prací. Ke zjištění se používají dotazníky a řízené rozhovory, pomocí kterých hodnotí svoji spokojenost s prací na určité stupnici. Nejlépe se osvědčilo hodnocení pomocí čtyřstupňové škály, jelikož při stupnici s lichým počtem čísel, velmi často docházelo k označení střední hodnoty a nebylo tedy možné zjistit, zda převažuje ve společnosti spokojenost, či nespokojenost (7).

Mezi nejčastější skutečnosti, u kterých se společnost snaží zjistit míru spokojenosti patří:

**Obsah a charakter práce** – má velký vliv na pracovní spokojenost. Větší míry spokojenosti je dosahováno u tvůrčích a manažerských pozic, které umožňují zaměstnanci seberealizaci, sebeprosazení eventuálně tvořit něco nového. Naopak lidé jsou nespokojení při výkonu málo zajímavých prací, které jsou jednotvárné, těžké a špinavé. U těchto pozic se většinou nespokojenost kompenzuje lepší úrovní jiných skutečností (7).

**Mzdové ohodnocení** – jedná se také o velmi významnou skutečnost při hodnocení pracovní spokojenosti. Často není pro jednotlivce důležitá samotná výše mzdy, avšak porovnávají své finanční ohodnocení se svými spolupracovníky. V některých případech odměna za práci neodpovídá vykonané práci (7).

**Pracovní perspektivy** – změny ve společnosti sebou mohou nést větší prostor pro uplatnění zaměstnanců, zároveň se však sníží jistoty pracovníků, a tím se zvýší riziko ztráty práce. Z tohoto důvodu mnoho zaměstnanců nepovažuje neohraničené pracovní perspektivy za pozitivní a mají špatný vliv na pracovní spokojenost (7).

**Vedoucí pracovník** – má velký vliv na spokojenost pracovníků a ve značné míře se podílí na sociálním klimatu na pracovišti. Negativní vliv na pracovní spokojenost má autokracie, nerozhodnost, nespravedlivost aj. Naopak pozitivní vliv má sociální citlivost, náročnost a spravedlivost vedoucího pracovníka (7).

**Spolupracovníci** – při výkonu práce dochází ke spolupráci s ostatními zaměstnanci, proto jsou vztahy s kolegy velmi důležité. Je také faktem, že pro ženy jsou vztahy se spolupracovníky jedním z nejvýznamnějších faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost (7).

**Organizace práce** – většinou pracovníci nemohou tento faktor ovlivnit a je na nich nezávislý, a proto vyvolává organizace práce spíše pracovní nespokojenost (7).

**Fyzické podmínky práce** – v případě, že k výrobním procesům či technologiím je zapotřebí takové fyzické prostředí, které může pro zaměstnance být nepříznivé, ba dokonce i škodlivé, vyvolává tento faktor pocit pracovní nespokojenosti. Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce může nastat i u administrativních pozic, kde jsou tyto podmínky příznivé. Nespokojenost může vyvolat nepořádek prostoru a neuspořádanost (7).

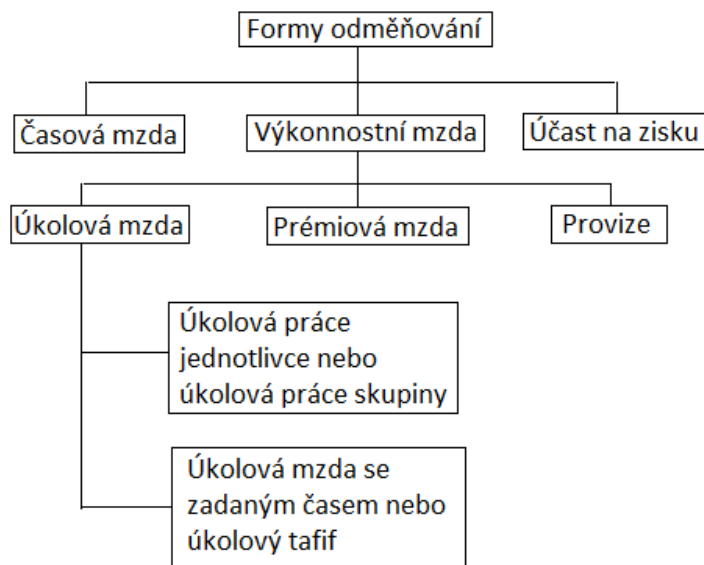
**Úroveň péče o zaměstnance** – zaměstnavatel může o zaměstnance pečovat různými způsoby. Patří sem možnost závodního stravování, příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní připojištění a zdravotní péči a příspěvky na kulturu a sport (7).

## **2.4 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování patří mezi nejdůležitější motivační faktory.

### **2.4.1 Formy odměňování**

Mzda je odměna, kterou zaměstnavatel platí zaměstnanci za vykonanou práci. Výše odměny závisí na několika faktorech třeba na kvalifikaci nebo na výkonu. Výše mzdy může motivovat k lepším výkonům případně k získávání nových dovedností a vědomostí (8).



Obrázek č. 4: Formy odměňování (Zdroj: 8, s. 61)

- 1. Časová mzda** – výše odměny je závislá na pracovní době. Nejčastěji se stanoví hodinová mzda a dle odpracovaných hodin se pak vypočítá týdenní, nebo měsíční mzda. Výše hodinové mzdy záleží na důležitosti výkonu pro podnik (8).

Časová mzda se volí v případě, že:

- pracovní výkon nelze měřit (např. v administrativě),
- zaměstnanec nemůže mít vliv na množství práce (např. na běžícím páse),
- kvalita práce je pro společnost velmi významná (8).

**Výhody časové mzdy:** jednoduchý výpočet hrubé mzdy, práci je možné vykonávat v přiměřeném tempu, a tím se šetří pracovní síly a prostředky a snižuje se riziko úrazu (8).

**Nevýhody časové mzdy:** neplní motivační funkci ke zvýšení výkonu, podnik musí kontrolovat výkony prostřednictvím kontroly množství a jakosti (8).

- 2. Úkolová mzda** – jedná se o extrémní formu výkonnostní mzdy, kdy se výše odměny odvíjí od výkonu. Tento typ odměňování je vhodný pro pracovníky, kteří si mohou pracovní tempo stanovit sami, a v případě, že se práce stále opakuje a výsledek lze měřit (8).

Pomocí úkolové práce jednotlivce se hodnotí výkon jednoho zaměstnance a při úkolové práci skupiny se práce vykonává v týmu a odměna se rozdělí mezi členy buď rovným dílem, anebo v závislosti na věku, platové třídě a dalších faktorech (8).

Tato forma mzdy je vhodná, pokud:

- lze přesně změřit výsledky práce,
- lze stanovit kompetence jednotlivých zaměstnanců,
- si zaměstnanci sami stanovují rychlost práce
- je management schopen pracovníkům zabezpečit plynulý přísun práce
- nedochází k častým změnám metod, materiálů a vybavení (1).

Úkolová mzda má dvě formy – úkolový tarif, kdy pracovník dostává za každou vykonanou jednotku určitou odměnu a výše celkové odměny je tedy závislá na počtu vykonaných jednotek, a úkolová mzda se zadaným časem, kdy je přesně určeno, jak dlouho má trvat výroba jednotky. Při rychlejší výrobě bude odměna zaměstnance vyšší (8).

**Výhody úkolové mzdy** – motivuje ke zvýšení výkonnosti a v případě, že za stejnou dobu a s používáním stejného vybavení dochází k většímu počtu splněných úkolů, snižují se náklady výstupu (1).

**Nevýhody úkolové mzdy** – instalace systému i jeho údržba sebou mohou nést náklady, mohou nastat problémy ohledně standardů či úrovní produkce, v závislosti na zvýšení produkce může dojít ke snížení kvality, mohou nastat hádky mezi zaměstnanci ohledně důrazu na osobní výkony (1).

**3. Prémiová mzda** – forma výkonnostní mzdy, kdy se k pevné základní mzdě přičítá prémie. Základní mzda je ve výši minimálně tarifní mzdy. Prémie jsou závislé na kvalitě výrobků, nikoliv na počtu kusů, jako tomu bylo u úkolové mzdy (8).

Druhy premií:

- termínové prémie – byly dodrženy významné výrobní termíny,
- prémie za kvalitu – nedochází k výrobě vadných kusů,



- **prémie za využití** – stroje jsou důkladně obsluhovány, proto nedochází k závadám a je zajištěna plynulá výroba,
- **prémie za návrhy** – zaměstnanci mají nápad, který pozitivně ovlivní výrobu eventuálně společnost jako celek,
- **prémie za úspory** – pracovníci šetří energií, výrobním materiálem i surovinami (8).

**4. Provize** – jedná se o poslední formu výkonnostní mzdy. K pevnému základnímu platu jsou připočítány provize, jejichž výše je nejčastěji závislá na počtu prodaných kusů. Kromě toho může být provize vyplacena za prodej dlouho neprodejného kusu. Vypočítá se z obratu podniku pomocí procentuální sazby a výše provize také může záviset na obratu zaměstnance. Provize často slouží jako motivační nástroj pro zvýšení produktivity (8).

**5. Účast na zisku** – na rozdíl od předchozích forem odměňování, kdy jsou zaměstnanci odměňováni na základě svého výkonu, se zaměstnanec podílí na vzniklých přebytcích společnosti. Základní příjem se tedy zvyšuje o podíl na zisku a pracovníky motivuje k hospodárnosti v podniku. Také se díky podílu na zisku mohou zlepšit vztahy mezi zaměstnanci a vedením společnosti (8).

Podíl na zisku může být vyplacen zaměstnancům v hotovosti, nebo se mohou tyto podíly investovat do podniku jako vlastní či cizí zdroje. V takovém případě hovoříme o kapitálové účasti. Existují dvě formy kapitálové účasti, a to podíl na vlastním kapitálu prostřednictvím akcií a podíl na cizím kapitálu, ve formě půjčky svých podílů na zisku, za což dostane zaměstnanec úroky, anebo investiční prémii (8).

### **2.4.2 Faktory ovlivňující výši finanční odměny**

ekonomické teorie a koncepce, které pomáhají k lepší orientaci ve faktorech ovlivňujících výši finanční odměny jsou:

- **pracovní teorie hodnoty** – cena zboží a služeb je dána množstvím vložené práce (obsah práce určuje cenu práce),

- **trh práce** – je tvořen kupci a prodejci zboží, kteří se snaží o transakci a chtějí vytvořit zaměstnanecký vztah. Čím více je zboží omezené, tím vyšší je jeho cena,
- **klasická ekonomická teorie** – finanční odměna je závislá na cenách na trhu práce, které determinuje nabídka a poptávka,
- **teorie lidského kapitálu** – zaměstnanci jsou vnímáni jako ztělesnění souboru dovedností, které si zaměstnavatelé mohou pronajmout,
- **teorie mzdové efektivnosti** – zaměstnavatelé nabízí větší finanční odměny, než jsou tržní sazby, čímž motivují k lepším výkonům, přilákají lepší zájemce o práci a snižují fluktuaci,
- **teorie zprostředkovatele** – většinou se používá u větších firem, kde zaměstnavatelé mají své vykonavatele (manažery), avšak nemusí je mít plně pod kontrolou a mohou tak vnikat náklady zprostředkování. Ke snížení těchto nákladů je zapotřebí kontrolovat své vykonavatele,
- **snaha vyjednávat** – jedná se o dohodu, ve které je ustanoveno množství práce a odměna za výkon dané práce (9).

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují výši mezd patří:

- **vnitřní hodnota** – hodnota práce/pracovního místa je závislá na vlivu, který má na výsledky společnosti,
- **vnitřní relace** – srovnávat hodnotu jedné práce s jinou je vždy relativní, proto by měla být práce stejné hodnoty také stejně odměňovány,
- **vnější relace** – na mzdové sazby i pracovní pozice působí tržní sazby,
- **hodnota jedince** – jedinec může mít hodnotu jak pro společnost, tak na trhu, kde se tato hodnota nazývá tržní cenou,
- **finanční situace organizace** – finanční odměny musí být přiměřené finanční situaci a nesmějí být vyšší, než si společnost může dovolit,
- **postoj k peněžní odměně** – postoj ovlivňuje finanční situace organizace, ale také, jak moc chce společnost na trhu práce konkurovat ostatním firmám,
- **tlaky odborů** – odbory vyjednávají se zaměstnavatelem o výši mezd a snaží se, aby finanční odměny byli krok před inflací,
- **minimální mzda** – je dána zákonem (9).

### 2.4.3 Mzdové struktury

Mezi nejdůležitější motivační prostředky patří peněžní ohodnocení. V některých společnostech neexistují žádné formální struktury a jednotlivá pracovní místa a zaměstnanci jsou hodnoceni specifickými sazbami, a to bez možnosti dosáhnout vyšší odměny, než je tato sazba, nebo samotné sazby (2).

Společnosti s větším počtem zaměstnanců většinou používají formální mzdové struktury, které:

- určují mzdová rozpětí nebo stupnice pro jednotlivé pracovní pozice, které jsou spojeny do tříd, pásem případně do druhů prací. Tato rozpětí jsou závislá na tržních sazbách a také často na výsledcích hodnocení práce (2).
- umožňují zvýšení odměny podle výkonu, dovedností, schopností, přínosu či délky trvání pracovního poměru. Toto zvýšení probíhá v rámci mzdových rozpětí nebo stupnic (2).
- stanovují pravidla upravující přesuny prací a jednotlivých pracovníků mezi třídami, pásmy nebo druhy práce (2).

Mzdové struktury poskytují vytvořený rámec na základě, kterého lze spravedlivě, slušně a důsledně odměňovat zaměstnance. Také slouží jako komunikační kanál, díky kterému pracovníci mají informace, jaké mají možnosti v oblasti odměňování (2).

Mzdové struktury by měly:

- být v souladu s typickými rysy a potřebami společnosti a jejích zaměstnanců,
- ulehčit řízení mzdových relací a spravedlivé, slušné a důsledné odměňování,
- být schopné přizpůsobit se změnám tržních sazeb a nedostatku lidí s určitou kvalifikací na trhu práce,
- usnadňovat přizpůsobení ve výkonu práce a pravidelný rozvoj,
- poskytovat prostor pro odměňování a získávání dovedností a schopností,
- stanovit příležitosti ohledně odměňování a kariéry,
- být logicky a jasně sestaveny, aby jim pracovníci rozuměli,

- umožnit společnosti kontrolovat realizaci mzdové politiky a kontrolovat rozpočty (2).

### **Typy mzdových struktur:**

- 1. Stupňovité mzdové struktury** – typické pro soukromý sektor. Struktura je tvořena vzestupnou řadou pracovních tříd, do kterých se zařadí práce, které mají podobnou hodnotu. Práce jsou ohodnoceny na základě přidělených bodů při hodnocení práce. U každé třídy je stanoveno mzdové rozpětí, jehož maximum se většinou stanoví ve výši o 20–50 % více než minimum rozpětí. Toto rozpětí umožňuje zaměstnancům růst nebo zvýšení finanční odměny. V závislosti na velikosti společnosti, struktuře a hierarchii má struktura deset a více stupňů. Mezi rozpětími bývají rozdíly kolem 20 % a často se stává, že se rozpětí překrývají někdy až o 50 %. Největší rozpětí bývá zpravidla na nejvyšších pozicích (2).
- 2. Širokopásmové mzdové struktury** – tyto struktury stále více nahrazují stupňovité mzdové struktury. Počet stupňů je snižován na relativně malý počet, dejme tomu ze stupňovité struktury, která má dvanáct pásem, vznikne širokopásmová struktura, která má pouze čtyři pásma. Hlavním cílem je pružnější řízení odměňování. Pásmo může mít šířku až 100 %, avšak v praxi se jedná o hodnoty 50-80 %. Struktura může mít maximálně šest pásem a hranice těchto pásem bývají určeny na základě hodnocení práce. Platový postup a rozvoj kariéry se odehrávají v rámci jednoho pásma – nejedná se o postup do vyššího mzdového pásma (2).
- 3. Smíšený model širokopásmové struktury pro skupiny prací** – širokopásmovou strukturu lze upravit tak, aby v rámci pásma sloužila i k odměňování skupin prací. Ve struktuře pro skupiny prací lze používat široká pásma, což umožňuje pružnost v odměňování a platový postup zaměstnanců, kteří vykonávají jiné druhy prací. Také umožňuje laterální, horizontální rozvoj (2).
- 4. Mzdové bodové stupnice** – jsou tvořeny rostoucími, anebo přírůstkovými řadami bodů, které jsou uspořádány od nejméně k nejvýše placeným pracím. Přírůstek může být pevný v celé stupnici, nebo může být větší na vyšších úrovních. Vliv na postup do vyšší stupnice má doba na dané pozici, většinou dojde k postupu o jedno místo za rok. V případě, že

společnost využívá odměňování na základě výkonu, mohou zaměstnanci postup urychlit. Tento typ mzdové struktury se nejčastěji vyskytuje ve veřejném sektoru, popřípadě v agenturách a dobrovolných organizacích (2).

**5. Struktury pro manuální pracovníky** – skládají se z tarifních sazeb, které jsou placeny zaměstnancům pracujícím v dílnách, distribuci, dopravě, veřejných službách a dalších pozicích, jejichž náplní jsou hlavně manuální dovednosti a úkoly. Stejně jako ostatní mzdové struktury obsahuje rozdíly mezi pracemi. Mzdové úrovně jsou podepřeny ujednáním o výkonu, což je dohoda o množství práce, která má být vykonána za určitý mzdový tarif – není stanoven počet odpracovaných hodin. Pro odměňování manuálních pracovníků se používá časová sazba, která závisí na úrovni práce a počtu odpracovaných hodin. Pracovníkům se vyplácí předem stanovená sazba za měsíc, týden, den eventuálně hodinu skutečně odpracovaného času. Mzda je pevně stanovená a mění se jen v závislosti na času, nikoliv podle výkonu. Některé mzdové struktury obsahují také příplatky např. za nevhodnou pracovní dobu, za práci přesčas a za obtížné či zdraví škodlivé prostředí (2).

**6. Struktury pro jednotlivé práce** – pro každou pracovní pozici je stanoveno zvláštní mzdové rozpětí. Často jsou sazby pro práce a relace řízeny tržními sazbami a struktury dílčích prací lze označit jako řídicí se podle trhu. Relace lze stanovit díky bodovací metodě, anebo metodě faktorového porovnání hodnocení práce a body je možné určit v penězích (2).

#### **2.4.4 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody pomáhají zvýšit loajalitu zaměstnanců vůči společnosti. Existují také zákonné výhody, které je zaměstnavatel povinen poskytnout svým zaměstnancům např. mateřskou dovolenou. Zaměstnanecké výhody se týkají osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, podnikových automobilů, dobrovolných výhod a jiných zaměstnaneckých výhod (2).

### 1. Osobní bezpečnost – patří sem:

- **zdravotní péče** – hrazené náklady na léčení v soukromých nemocnicích prostřednictvím permanentního zdravotního pojištění, zajištění pravidelných zdravotních prohlídek a někdy i výdaje spojené se stomatologickou péčí,
- **pojištění** – pro případ osobních úrazů, ale také v případě úmrtí při výkonu práce,
- **nemocenské dávky** – náhrada plné výše mzdy během nemoci a část mzdy poté,
- **dodatečné odstupné** – vyplácí se v případě propuštění z důvodu nadbytečnosti (navíc k zákonnému odstupnému),
- **poradenství týkající se kariéry** – specialisté poskytují poradenství zaměstnancům, kteří dostali výpověď z důvodu nadbytečnosti (9).

### 2. Peněžní pomoc – může mít formu:

- **podnikové půjčky** – menší půjčky s nulovým úrokem, eventuálně větší půjčky s nízkou úrokovou sazbou,
- **půjčky na permanentky** – půjčky na měsíční či roční předplacení jízdenek, nebo kulturních událostí a sportovních akcí,
- **pomoc při splácení hypoték** – podpora placení úroků z hypoték do určité částky, nejčastěji se tato pomoc objevuje u společností poskytujících finanční služby,
- **příspěvky na přemístění** – týká se zaměstnanců, kteří byli vedením společnosti přeloženi, nebo které získala odjinud, jedná se např. o náhradu výdajů spojených se stěhováním,
- **členské příspěvky v profesních organizacích** – u sdružení personalistů, účetních a podobných profesí (9).

### 3. Osobní potřeby – obsahují:

- mateřskou a otcovskou dovolenou a dávky během této dovolené, které zaměstnavatel vyplácí nad zákonem stanovenou hranici,
- volno z osobních důvodů,
- podnikové zařízení (jesle, školky), které se stará o děti zaměstnanců, případně příspěvky na tuto péči,
- poradenské služby zaměstnancům, kteří odchází do důchodu,
- osobní poradenské služby (programy pomoci zaměstnancům),

- sportovní a společenská zařízení,
- podnikové slevy, kdy si pracovníci mohou výrobky či služby podniku koupit za nižší ceny,
- poukázky na nákup zboží v maloobchodech (9).

#### **4. Podnikové automobily** – hlavní výhody podnikových automobilů jsou:

- zaměstnanec nemusí vynaložit finanční prostředky na nákup osobního automobilu,
- nepřichází o peníze z důvodu opotřebení,
- nemusí se starat ani platit údržbu automobilu (9).

#### **5. Dobrovolné výhody** – jedná se o možnost nákupu zboží nebo služby za nižší cenu, kdy se zaměstnavatel dohodne s poskytovatelem o nižších cenách pro jeho zaměstnance. Tento systém sebou nenese pro zaměstnavatele žádné výdaje (9).

Nejoblíbenější dobrovolné výhody jsou:

- **zdraví** – pojištění soukromé zdravotní péče, pojištění spojené se stomatologickou péčí a zdravotní prohlídky,
- **ochrana** – pojištění v případě závažného onemocnění, životní pojištění, pojištění příjmu a osobní úrazové pojištění,
- **volný čas** – dovolená, volné dny, cestovní pojištění, zapůjčení kola atd.,
- **domácnost** – zboží do domácnosti a nákupy on-line (9).

#### **6. Jiné zaměstnanecké výhody** – patří sem:

- parkování zdarma,
- vánoční večírky
- zdarma poskytovaná káva, čaj a studené nápoje v pracovním prostředí (9).

### **2.4.5 Nepeněžitě odměny**

Kromě finančních odměn mohou zaměstnanci dostávat i nepeněžitě odměny. Některé z těchto odměn mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, avšak stále se jedná o

nepeněžitě odměny, jelikož vliv této odměny na motivaci zaměstnance může být vyšší než její samotná hodnota (1).

Patří sem:

**Uznání** – může se jednat o veřejné a formální uznání, či pouze osobní uznání během rozhovoru. Na některé zaměstnance to může působit jako motivátor k zvýšení svých vlastních výkonů (1).

Existuje šest zásad motivující pochvaly:

- konkrétní pochvala – zaměstnanec by měl vědět, za co pochvala je,
- adresná pochvala – pochvala jednotlivce, nebo celého týmu,
- včasná pochvala – v ideálním případě ihned po dosažení úspěchu,
- veřejná pochvala – měla by být udělena alespoň před spolupracovníky,
- formální pochvala – nadřízený by měl projevit zájem o daný úspěch,
- připravenost chválit – nadřízený by měl vyhledávat úspěchy svých podřízených (6).

**Zahraniční cesty** – jedná se o odměnu, která se dříve používala spíše pro obchodní zaměstnance, kteří na těchto cestách měli za úkol zvýšit prodej. V současné době je ale poskytován také ostatním zaměstnancům a někdy také celému týmu, kdy je cílem zahraniční cesty utužovat kolegiální vztahy. Může se jednat o zahraniční dovolenou, popřípadě o účast na vzdělávacím programu na různých místech (1).

**Dárky** – nejčastěji je to spotřební zboží, které slouží jako odměna za zlepšování pracovního výkonu. Problém může nastat při výběru dárku, jelikož každý člověk je jiný a také jiné věci již vlastní. Proto by měl zaměstnavatel uvážit, jaký typ dárku pro konkrétního zaměstnance zvolí. Výběr dárku záleží také na tom, jak dobře zná vedení své zaměstnance (1).

**Kupony (poukazy) na zboží** – jedná se o jednu z nejflexibilnějších forem nefinančního odměňování. Pro zaměstnance může někdy tato forma vhodnější než dárky, jelikož si zaměstnanec může sám vybrat zboží, které by chtěl, případně které potřebuje. Pro



společnost existuje také možnost spolupráce s obchody, ve kterých si pak zaměstnanci mohou zboží koupit (1).

#### **2.4.6 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance je upravena v zákoníku práce, kdy normy jsou spíše obecné, a zaměstnavatel upřesňuje péči v kolektivních smlouvách, eventuálně ve vnitřních předpisech (1).

Péče o zaměstnance zahrnuje:

- **Péče o pracovní a životní podmínky zaměstnanců a jejich odborný rozvoj** – dle zákoníku práce se musí zaměstnavatel starat o bezpečné pracovní prostředí, hygienická zařízení, ale také třeba vzhled pracoviště (1).
- **Péče o stravování zaměstnanců** – zaměstnavatel musí poskytnout pracovníkům čas na stravování, a to ve všech směnách, může také přispívat na jejich stravování pomocí stravenek, nebo zajistit závodní stravování (1).
- **Péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování** – i když je toto téma obsaženo v zákoníku práce, zvyšování kvalifikace je pouze na zaměstnavateli. Jedinou povinností, kterou ukládá zákoník práce, je zaškolení a zaučení zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace (1).
- **Uložení svršků a dopravních prostředků** – zaměstnavatel ze zákona musí poskytnout bezpečné uložení svršků a osobních věcí pracovníka, které musí odložit před začátkem práce. Týká se to také obvyklých dopravních prostředků, které zaměstnanec používá k dopravení do práce a zpět. Obvyklým dopravním prostředkem není osobní automobil (1).
- **Zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce** – dle zákoníku práce musí být zaměstnanec po návratu zařazen na pozici a pracoviště, na kterém byl umístěn před pracovním volnem. Pracovní volno je zaměstnavatel povinen poskytnout např. z důvodu vojenské služby, pracovní neschopnosti, výkonu veřejné funkce (1).

### 2.4.7 Balíček zaměstnaneckých výhod

Balíček výhod by měl zaměstnance motivovat. Balíček má dva hlavní cíle a tím prvním je získat na pracovní místo správné zaměstnance a uskutečnit úspěšný nábor a výběr. Proto by tyto balíčky měly uchazeče o pracovní pozici zaujmout. Lidé při výběru zaměstnání srovnávají výhody společnosti s výhodami jiných společností, a proto by si měl zaměstnavatel promyslet, co všechno v tomto balíčku nabízí. Druhým cílem je tyto zaměstnance udržet na pracovních pozicích (3).

Složky, které může balíček obsahovat:

- finanční odměna,
- důchodové zabezpečení,
- služební automobil,
- možnost prémie a bonusů,
- možnost obchodovat s akcemi za určitou cenu,
- speciální půjčky,
- výdaje zahrnující více než náklady na podnikání,
- slevy na výrobky a služby společnosti,
- zdravotní a jiná pojištění,
- prémie pro skupiny (3).

Každá společnost si vybírá složky do balíčku podle svého uvážení. Hodnota uvedených složek může být navýšena, a díky tomu se zvýší také celková motivační hodnota balíčku (3).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části nejprve představím společnost, dále popíšu současný motivační systém společnosti, a nakonec vyhodnotím informace získané z dotazníkového šetření.

#### 3.1 O společnosti

Obsahem této kapitoly jsou základní informace o společnosti, její historie, předmět podnikání a orgány společnosti.

##### 3.1.1 Základní informace



Obrázek č. 5: Logo společnosti (Zdroj: 10)

Obchodní jméno:	T Machinery a.s.
Sídlo:	Baťovka 1285, 696 02 Ratíškovice
Tel/Fax:	+420 518 391 511/ +420 518 391 598
E-mail:	info@tmachinery.cz
Web:	www.tmachinery.cz
Stát:	Česká republika
Kraj:	Jihomoravský
Okres:	Hodonín
IČO:	63478773
DIČ:	CZ63478773 (11)

Většina produkce společnosti je exportována do zemí střední a východní Evropy, většinou do Ruska a na Ukrajinu, ale vyváží také např. i do Vietnamu. Export tvoří 95% celkové produkce. Činnost společnosti zahrnuje služby projekční, engineeringové i servisní. Společnost se snaží stále vyvíjet nové stroje tak, aby byla splněna celosvětová kritéria a aby pomáhala k co největšímu zefektivnění důlní činnosti s co nejnižším podílem fyzické práce. Snížení tohoto podílu vede ke snižování negativního vlivu lidského faktoru na provoz a díky tomu se zvyšuje míra bezpečnosti při práci v dolech. Pro společnost je velmi důležité, aby pokračovala tradice výroby kvalitního důlního zařízení, která existuje na jižní Moravě více než 80 let (13).

*„Společnost naplňuje dva základní strategické cíle:*

- *inovace výroby v oblasti důlních zařízení,*
- *maximalizace úspěchu vyráběných technologií především na zahraničních trzích.“* (13)

### **3.1.2 Historie**

Počátek 19. století – zjištěno, že se na jižní Moravě v okolí Hodonína a Kyjova nacházejí ložiska uhlí (15).

1824 – Vnikají doly v Kelčanech, Miloticích, Žeravicích, Dubňanech, Šardicích, Hovoranech, Lužicích, Mikulčicích, Kyjově, Ježově a Ratíškovicích. Dobývá a těží se zde lignit, který je mladší a méně kaloričtější než hnědé a kamenné uhlí (15).

1917 – Mezi Ratíškovicemi a Dubňanami byla vyhloubena jáma a v následujícím roce zde byla vyražena štola Vlasta, která zaměstnávala horníky převážně z Dubňan a Ratíškovic (15).

1932 – O dolování lignitu v Ratíškovicích má vážný zájem firma Baťa, která jedná s místními majiteli parcel a s firmou Kolish o výkupu pozemků, odkupuje kutací práva a provádí zkušební vrty a důkladný geologický průzkum (15).

1933 – Na začátku srpna byla povolena stavba nového Dolu Tomáš, který je později označen jako jeden z nejmodernějších dolů Evropy (15).

1934 – Na konci července skončila stavba dolu a na konci srpna proběhla kolaudace. Ke konci druhé světové války koncern Baťa vlastnil v této oblasti pět dolů z patnácti: Důl Alberti v Dubňanech, Důl Theodor v Ratíškovicích, Důl Žofie v Miloticích, Důl Julius v Šardicích a Důl Tomáš s elektrárnou a sušárnou v Ratíškovicích. Důl Tomáš měl při plánované těžbě výtěžnost 200 000 – 250 000 tun ročně, rozlohu 3 km<sup>2</sup>, geologické zásoby 10 milionů tun a výrubnost 50 %. Plánovaná živostnost byla asi 20 let. Uhlí bylo odváženo po železnici s propojením na nakládací stanici Baťova kanálu (15).

1940 – Ministerstvo školství a národní osvěty vydalo 16. prosince povolení k založení hornického učiliště (Baťova škola práce). Účelem školy bylo vychovat budoucí důlní odborníky (15).

1945 – Na jaře, kdy stále více postupovala Rudá armáda, sloužily doly Tomáš, Theodor a Vlasta jako úkryt občanům. V dolech byly připraveny dřevěné pryčny, sláma a sporáky na vaření. Tehdejší ředitel Dolu Tomáš jej zachránil před skupinou likvidátorů s připravenou výbušninou, kdy je po dlouhém rozhovoru přemluvil, aby důl nezničili. Po přechodu fronty mohly být důl i elektrárna ihned zprovozněny (15).

1950 – Vznikl samostatný podnik Jihomoravské lignitové závody, národní podnik Ratíškovice. Po druhé světové válce došlo ke stagnaci v odbytu lignitu a k rozvoji revíru nedošlo ani po znárodnění dolů. Organizační struktura se v podstatě nezměnila, pouze došlo k malým změnám u jmen dolů (15).

1951 – Na začátku ledna byla ukončena těžba na Dole Bedřich v Miloticích z důvodu vyčerpání uhelných zásob a ze stejného důvodu byla na konci února ukončena těžba také na Dole Tomáš (15).

1952 – Došlo k vytvoření závodů (15).

1953 – Rozvoj jihomoravského hornictví byl orientován do oblasti v okolí Hodonína, a proto se Hodonín stal také sídlem podnikového ředitelství (15).

1956 – Došlo ke změně názvu na Jihomoravské lignitové doly (dále JLD), národní podnik Hodonín (15).

1965 – JLD, národní podnik Hodonín byl přiřazen k Uholným a lignitovým baňám (dále ULB), oborové riaditeľstvo v Prievidzi (15).

1988 – Začalo se připravovat osamostatnění JLD od koncernu ULB Prievidza (15).

1989 – Došlo k osamocení a vznikly Jihomoravské doly (dále JD) se sídlem v Hodoníně. Součástí byl závod 07 Pomocné provozy, který tvořil významnou součást výrobních kapacit podniku a využíval objekty i zařízení Dolu Tomáš. Závod se zaměřoval na strojírenství, výrobu mechanizovaných výztuží a dobývacích kombajnů (15).

1991 – Po sametové revoluci byl realizován tzv. „Útlumový program“, který postupně omezoval těžbu. Došlo k ukončení těžby a následné likvidaci Dolu Dukla v Šardicích a Dolu 1. máj II v Dubňanech. Posledním činným dolem zůstal Důl Mír v Mikulčicích, který byl v roce 1995 privatizován a tím došlo ke skončení těžební činnosti v rámci státního podniku. Na začátku roku 1991 se také závod 07 vyčlenil ze struktury JD a vznikl samostatný podnik Strojírny Tomáš, s. p. Ratíškovice. V listopadu byl podnik privatizován a prodán v dražbě. Majiteli se stala nově založená firma TOMÁŠ, spol. s r. o (15).

1995 – Vznikla firma TH, s. r. o. jako obchodně projekční firma, která se zabývala tepelnou technikou a zařízením s tím souvisejícím. Výroba probíhala ve strojírenském závodě Strojírny Tomáš, později začala se samostatnou výrobou v pronajatých prostorech firmy Tomáš group. Sídlo se nachází v původních prostorách Dolu Tomáš (15).

1996 – V březnu společnost změnila obchodní název na TOMÁŠ group, spol. s r. o. V červenci došlo k vyčlenění činností ze společnosti TOMÁŠ group, spol. s r. o. a vznikla dceřiná společnost Strojírny Tomáš, a. s., která pokračovala v důlním výrobním programu a snažila se rozvíjet i další výroby v oblasti strojírenství (15).

2002 – V důsledku finančních potíží vydražila majetek Strojíren Tomáš, a. s. v likvidaci, včetně převzetí zaměstnanců, společnost Czech Mining Technology, a. s., která v červnu tohoto roku pokračovala ve výrobě v nově vzniklé Divizi II (15).

2003 – Na začátku března byla z firmy Czech Mining Technology, a. s. vyčleněna samostatná výrobní společnost T Machinery, a. s. Společnost navázala na dlouholetou tradici, a i v období hospodářské krize stále vyvíjela nová zařízení (15).

### **3.1.3 Předmět podnikání**

T Machinery a.s. je významná výrobně – engineeringová firma v oblasti důlní techniky a jako jediná v České republice dokáže navrhnout, vyrobit, dodat a zprovoznit celý dobývací komplex. Výrobní program se zaměřuje především na vývoj a výrobu dobývacích důlních komplexů v hlubinných uhelných dolech. Firma dokáže podle individuálních požadavků zákazníka realizovat i velmi složité projekty, což představuje silnou konkurenční výhodu. Z tohoto důvodu společnost klade důraz na vysokou odbornost svých zaměstnanců a na moderní technologie (13).

#### **Předmět podnikání:**

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- Klempířství a oprava karoserií,
- Zámečnictví, nástrojářství,
- Obráběčství (12).

Od 24. dubna 2015 byl předmět podnikání rozšířen o malířství, lakýrnictví a natěračství a ostrahu majetku a osob (12).

*„Výrobní program zahrnuje vývoj a výrobu dobývacích kombajnů řady MB, porubového hřeblového dopravníku C3K s různou výškou E-profilu, mechanizované hydraulické výztuže pro zabezpečení těžních prostor včetně jejich ovládání a podporubového dopravníku. Také zahrnuje opracování a výrobu náhradních dílů, veškeré elektro-příslušenství a řízení, a regulaci automatizované těžby. Na dodávky zařízení poskytuje společnost komplexní servisní a zaškolovací činnost.“ (13)*



Obrázek č. 6: Kombajn MB 470 E (Zdroj: 14)

### 3.1.4 Orgány společnosti

Tabulka č. 3: Představenstvo společnosti (Zdroj: 22)

<b>Představenstvo</b>	
Člen	Ing. Zdeněk Gajdík
Prokurista	Mgr. Markéta Gajdíková

Tabulka č. 4: Dozorčí rada společnosti (Zdroj: 22)

<b>Dozorčí rada</b>	
Předseda	Ing. Jiří Gajdík
Člen	Ing. Petr Slezar
Člen	Petr Gajdík

Tabulka č. 5: Management společnosti (Zdroj: 22)

<b>Management</b>	
Generální ředitel společnosti	Ing. Zdeněk Gajdík
Ředitel controllingu	Ing. Vítězslav Polešovský
Obchodní ředitel	Ing. Petr Slezar
Výrobní ředitel	Ing. Marek Milde
Technický ředitel	Ing. Jiří Gajdík



## **3.2 Současný motivační systém**

Nejprve popíšu mzdu a její složky, dále benefity, které jsou poskytovány v jednotlivých zaměstnaneckých kategoriích, práci přesčas a v noci a strukturu zaměstnanců.

### **3.2.1 Mzda**

Ve společnosti jsou uplatňovány tyto druhy mzdových složek:

- tarifní mzda (základní mzda, může být úkolová nebo časová),
- mimotarifní mzda (nenároková složka mzdy, patří sem prémie, odměny, podíly na zisku, individuální mimotarifní ohodnocení),
- příplatky,
- náhrada mzdy (17).

Pro mzdové účely společnost rozlišuje tři kategorie zaměstnanců:

- výrobní dělníci,
- režijní dělníci,
- THZ (17).

THZ zaměstnanci jsou dále děleni na:

- skupina I. THZ – ostatní,
- skupina II. THZ – vedoucí oddělení, dílen, útvarů a provozů,
- skupina III. THZ – vedoucí úseků (ředitelé) a generální ředitel (17).

#### **1) Tarifní mzda**

Společnost zaměstnance rozděluje do osmi tarifních stupňů. Mzdový tarif dělnické kategorie stanovuje hodinové tarify na základě sjednané délky pracovní doby s vazbou na pracovní režim. U každého tarifního stupně se výše hodinové mzdy zvyšuje s klesajícím hodinovým tarifem. Co se týče mzdového tarifu THZ, uvádí společnost minimální a maximální měsíční tarif pro každý tarifní stupeň (17).

#### **2) Mimotarifní mzda:**

##### **A. Prémie**

Pro výrobní dělníky (DJ) jsou vypláceny prémie z fondu vedoucího v závislosti na plnění úkolů a norem. Tyto prémie se počítají procentuálně z jednicové mzdy na osobu DJ.

U režijních dělníků mají celý fond za jednotlivé úseky k dispozici ředitelé, kteří přidělují části fondu na jednotlivé provozy podle předem stanovených měsíčních kritérií. Vedoucí zaměstnanci na těchto provozech dále přiznávají zaměstnancům podle svého hodnocení konkrétní částku (17).

Prémie pro THZ zaměstnance se poskytují za plnění předem stanovených úkolů většinou krátkodobého a opakujícího se charakteru. Vyplácí se měsíčně, čtvrtletně a ročně ze samostatných oddělených fondů (17).

## **B. Odměny**

Odměny se vyplácí mimořádně za splnění mimořádných nařízených pracovních úkolů. Návrh podává příslušný ředitel a schvaluje ho generální ředitel. Generální ředitel může udělit do určité výše odměnu zaměstnanci i bez předchozího návrhu přímého nadřízeného zaměstnance. Ředitelé mohou také udělit do určité výše odměnu zaměstnanci i bez návrhu přímého nadřízeného zaměstnance a bez schválení generálního ředitele (17).

## **C. Podíly na zisku**

Základem pro výpočet podílu na zisku je součet hrubých mezd za 1. – 10. měsíc daného roku. Podle počtu odpracovaných měsíců se z této základny vypočítá průměrná měsíční hrubá mzda. Dále se tato průměrná měsíční hrubá mzda přepočte podílem na počet odpracovaných měsíců. Poté se vypočítá celkový objem podílů na zisku, který se vydělí celkovým objemem vypočtených průměrných měsíčních hrubých mezd. Takto vypočteným koeficientem se dále násobí jednotlivá průměrná měsíční hrubá mzda zaměstnance. Nakonec se předají takto vypočtené podíly na zisku předají na jednotlivé úseky (21).

### **3) Příplatky**

- za práci přesčas – vypočítá se procentem z průměrného hodinového výdělku,
- za práci v noci – vypočítá se procentem z průměrného hodinového výdělku,
- za práci ve svátek – poskytuje se buď náhradní volno, nebo příplatek, který se počítá procentem z průměrného hodinového výdělku,
- za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí – příplatek v Kč za odpracovanou hodinu,

- za pracovní pohotovost – počítá se procentem z průměrného hodinového výdělku při pracovní pohotovosti mimo pracoviště,
- profesní příplatek – příplatek v Kč za hodinu,
- stabilizační a náborový příspěvek – dle pracovních náplní je stabilizační a náborový příspěvek v Kč za odpracovanou hodinu,
- příplatek za vedení čety (zastupování mistra) – příplatek v Kč za hodinu výkonu funkce,
- příplatek za zaučování pracovníka – příplatek v Kč za hodinu výkonu funkce,
- servisní příplatek – příplatek v Kč za každou uznanou odpracovanou hodinu na území ČR a SR a na území EU, Ukrajiny, Ruska, Běloruska, Kazachstánu a Vietnamu v Kč za každý den,
- příplatek za ztrátu času – příplatek v Kč za každý den, kdy zaměstnanec stráví na cestě více než 6 hodin,
- příplatek za sobotu a neděli – počítá se procentem z průměrného výdělku,
- jednorázový náborový bonus – poskytuje se novým vybraným zaměstnancům,
- příplatek za odpolední směnu – příplatek v Kč za hodinu práce v odpolední směně,
- příplatek za nepřetržitý provoz – příplatek v Kč za hodinu práce v nepřetržitém provozu (17).

#### **4) Náhrada mzdy**

- prostoj – počítá se procentem z průměrného výdělku, pokud zaměstnanec nemůže vykonávat práci kvůli různým provozním příčinám, nebo kvůli nepříznivým povětrnostním vlivům,
- při převedení na jinou práci – ve výši průměrného výdělku, pokud zaměstnanec nedosahuje mzdy vyšší, nebo se nedohodli se zaměstnavatelem na jiné výši mzdy,
- při výkonu profesně příbuzného druhu práce – zaměstnanci po dobu zaučení tohoto druhu práce přísluší časová mzda přiznaného tarifního stupně zaměstnance, nejdéle však za pracovní dobu 24 hodin,
- za svátek – ve výši průměrného výdělku,
- při dočasné pracovní neschopnosti – ve výši podle §192, odstavce 2, zákona č.262/2006 Sb. Zákoník práce po dobu prvních 14 kalendářních dnů (17).

### 3.2.2 Benefits

Tabulka č. 6: Seznam benefitů pro jednotlivé pozice (Zdroj: 22)

<b>Benefit</b>	<b>Výrobní dělník</b>	<b>Režijní dělník</b>	<b>THZ skupina I.</b>	<b>THZ skupina II.</b>	<b>THZ skupina III.</b>
Služební mobilní telefon	x	x	x	x	x
Služební notebook	x	x	x	x	x
Služební automobil i pro soukromé účely					x
Platební karty				x	x
Dotované stravování	x	x	x	x	x
Přístup k internetu	x	x	x	x	x
Dary k životnímu a pracovnímu jubileu	x	x	x	x	x
Příspěvek na životní pojištění	x	x	x	x	x
Kulturní a společenské akce	x	x	x	x	x
Týden dovolené navíc	x	x	x	x	x

#### **Služební mobilní telefon**

Přidělení služebního telefonu je individuální a vychází z titulu jeho potřeby pro výkon dané funkce. Převážně se jedná o zaměstnance na pozicích: řidiči, údržba, vrátnice, personalistka, asistentky, celní deklarant, nákupčí, odborní referenti, obchodníci, recepce a někteří další technici (22).

#### **Služební notebook**

Stejně jako u mobilního telefonu je přidělení notebooku individuální. Nejvíce je poskytován zaměstnancům na pozici THZ skupina II. Na pozici THZ skupina III. mají přidělen notebook všichni ředitelé (22).

### **Služební automobil**

Na pozici THZ skupina III. mají přidělen služební automobil i pro soukromé účely všichni ředitelé kromě jedné osoby. Pro ostatní zaměstnance, kteří disponují referentskými zkouškami, jsou služební automobily k dispozici v rámci pracovní náplně (22).

### **Platební karty**

Platební karty jsou poskytovány pro firemní účely v rámci obchodních cest, a to vybraným zaměstnancům na pozici THZ skupina II. a THZ skupina III. (22).

### **Dotované stravování**

Zaměstnavatel umožňuje všem zaměstnancům stravování teplou stravou a hradí část nákladů na jednu stravenku na teplou stravu (19).

### **Přístup k internetu**

Provozy nejsou pokryty bezdrátovým připojením k internetu, ale každý zaměstnanec má možnost přihlásit se k internetu na veřejném počítači, který se nachází v hlavní vstupní chodbě. Dále administrativní budovy jsou pokryty bezdrátovým připojením (22).

### **Sociální fond – dary k životnímu a pracovnímu jubileu a kulturní a společenské akce**

Slouží k uspokojování kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Fond je tvořen absolutní částkou za kalendářní rok z rozdělení zisku akcionářů (18).

Ze sociálního fondu jsou poskytována tato plnění:

1. peněžitý dar na pracovní a životní jubilea,
2. příspěvek na kulturní a sportovní činnost organizovanou zaměstnavatelem,
3. věcný nebo peněžitý dar ke Dni matek,
4. příspěvek na květinový dar pro bývalé zaměstnance při jejich úmrtí,
5. příspěvek zaměstnanci v případě postižení živelnou pohromou,
6. peněžitý příspěvek zdravotním zařízením na zdravotní výkon ve prospěch zaměstnance (18).

### **Příspěvek na životní pojištění**

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na životní pojištění a výše příspěvku je závislá na délce pracovního poměru (18).

### **Dovolená na zotavenou**

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti celý kalendářní rok, dovolenou o jeden týden více než je stanoveno zákonem (18).

Zaměstnanec má nárok na:

- dovolenou za kalendářní rok nebo její poměrnou část,
- dovolenou za odpracované dny,
- dodatkovou dovolenou,
- další dovolenou (18).

### **Lékařské prohlídky**

Zaměstnavatel hradí zaměstnanci povinné lékařské prohlídky v souladu s platným právním řádem České republiky (18).

### **3.2.3 Práce přesčas a práce v noci**

Zaměstnanci může být nařízena práce přesčas, která nesmí přesahovat 150 hodin za kalendářní rok. Tento limit může být překročen pouze na základě dohody se zaměstnancem a musí být v souladu se zákoníkem práce (18).

Délka noční směny nesmí překročit 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Zaměstnavatel musí zaměstnanci, který vykonává práci v noci, zajistit vyšetření lékařem závodní preventivní péče před zařazením na noční práci (20).

### **3.2.4 Struktura zaměstnanců**

V následující tabulce je uveden počet zaměstnanců každé kategorie k 1.1.

Tabulka č. 7: Počet zaměstnanců jednotlivých kategorií k 1.1. (Zdroj: 22)

Kategorie zaměstnanců	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Dělník výrobní	130	122	161	151	154	114	82	83	102	105
Dělník režijní	30	30	37	34	34	29	21	21	22	23
Provozní a obsluhující	14	16	17	19	19	17	10	10	12	13
THZ řídící	29	27	32	32	28	26	23	26	25	27
THZ odborný	72	69	81	92	88	83	69	70	72	74
Statutární zástupce	5	5	5	4	6	7	7	7	5	5
<b>Celkem</b>	<b>280</b>	<b>269</b>	<b>333</b>	<b>332</b>	<b>323</b>	<b>269</b>	<b>205</b>	<b>210</b>	<b>233</b>	<b>242</b>

Největší podíl zaměstnanců tvoří výrobní dělníci a dále odborní THZ. Nejnižšího počtu zaměstnanců společnost dosáhla v roce 2016, kdy došlo k výraznému poklesu u všech kategorií zaměstnanců. V následujících letech společnost počty svých zaměstnanců postupně zvyšovala. Jelikož se jedná o výrobní společnost a největší část zaměstnanců tvoří výrobní dělníci, převažují ve společnosti muži – v roce 2010 mezi výrobními dělníky byly pouze dvě ženy, od roku 2011 do konce roku 2016 pouze jedna žena, a od roku 2017 nepracuje na pozici výrobního dělníka žádná žena. Nejvíce žen pracuje v kategorii odborný THZ, avšak i v této kategorii byl každý rok počet mužů nejméně dvakrát vyšší než počet žen.

Od roku 2014 došlo ke zrušení samostatné číselné řady u statutárních zástupců a vyskytují se v kategorii THZ řídící. V roce 2014 jich bylo 6, v následujících třech letech 7 a v roce 2018 a 2019 jich bylo 5.

Výrazný pokles zaměstnanců v roce 2016 byl zapříčiněn nezbytnou reakcí na úbytek poptávek na klíčových trzích (Ukrajina, Rusko) vzniklých v několika předcházejících letech, zapříčiněnou několika faktory. Prvním faktorem byl dramatický pokles ceny ropy v roce 2014, jehož cenu do značné míry kopíruje také cena uhlí (šachty se v důsledku nižšího zisku snažily minimalizovat náklady), dalším faktorem byl spor vzniklý anexí Krymu, který vyvrcholil ve velký geopolitický problém. V návaznosti na tento konflikt se začaly také uplatňovat protiruské sankce (22).

### 3.3 Dotazníkové šetření

Dotazníky byly vytvořeny jak v elektronické podobě, tak v papírové podobě. Papírová podoba byla určena především pro zaměstnance na pozicích výrobních a režijních dělníků. Vzor dotazníku je v příloze č. 2.

Celkový počet zaměstnanců k 1. 1. 2019 je 242. V elektronické verzi bylo vyplněno 50 dotazníků a v papírové verzi 81 dotazníků – celkem tedy 131 dotazníků. Celková návratnost je 54 %.

Dotazník je rozdělen na čtyři části. První částí jsou osobní údaje – pohlaví, věková kategorie, vzdělání, pozice a délka pracovního poměru ve společnosti. Další část se je označena jako míra spokojenosti a obsahuje otázky týkající se spokojenosti s výší finančního ohodnocení, s pracovní dobou, s náplní práce a s pracovním prostředím. Také zaměstnanci hodnotí své vztahy s nejbližšími spolupracovníky a se svými nadřízenými. Následuje část, ve které zaměstnanci hodnotí, do jaké míry využívají společností nabízené benefity, a jaké další benefity by preferovali zavést. Poslední část se zaměřuje na nefinanční motivaci, kdy zaměstnanci ohodnotili, jak jsou pro ně důležité jednotlivé formy nefinanční motivace a jak jsou s těmito formami nefinanční motivace ve společnosti spokojeni.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se současným motivačním systémem, zda využívají poskytované benefity, které jsou společností nabízeny, jaké další benefity by chtěli zaměstnanci zavést a jak jsou spokojeni s různými formami nefinanční motivace ve společnosti.

Výsledky byly zpracovány pomocí programu Microsoft Office Excel, kde byly zaznamenány do tabulek. Výsledky z tabulek jsou zobrazeny formou grafů, které jsou následně okomentovány.

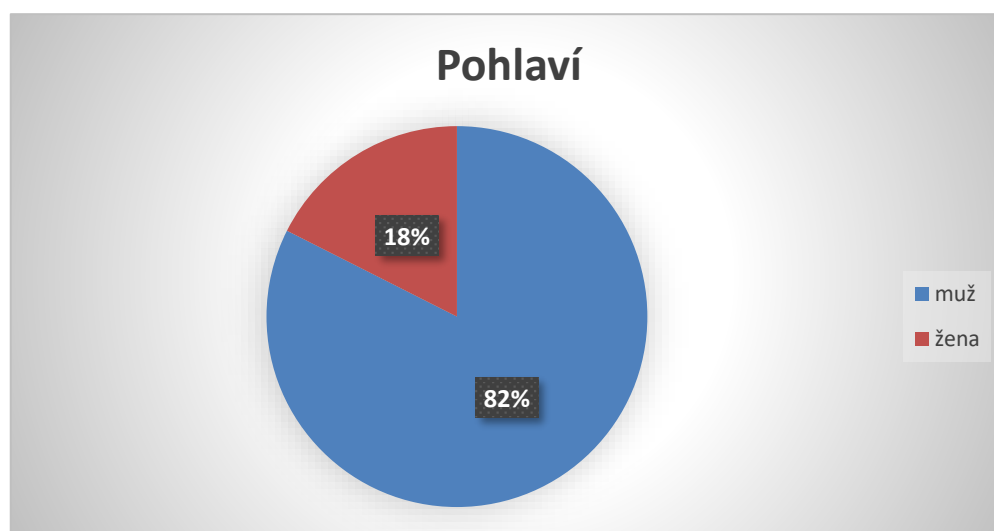


## A) Osobní údaje

### Otázka č. 1 – Pohlaví

Tabulka č. 8: Pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohlaví	
Muž	Žena
108	23



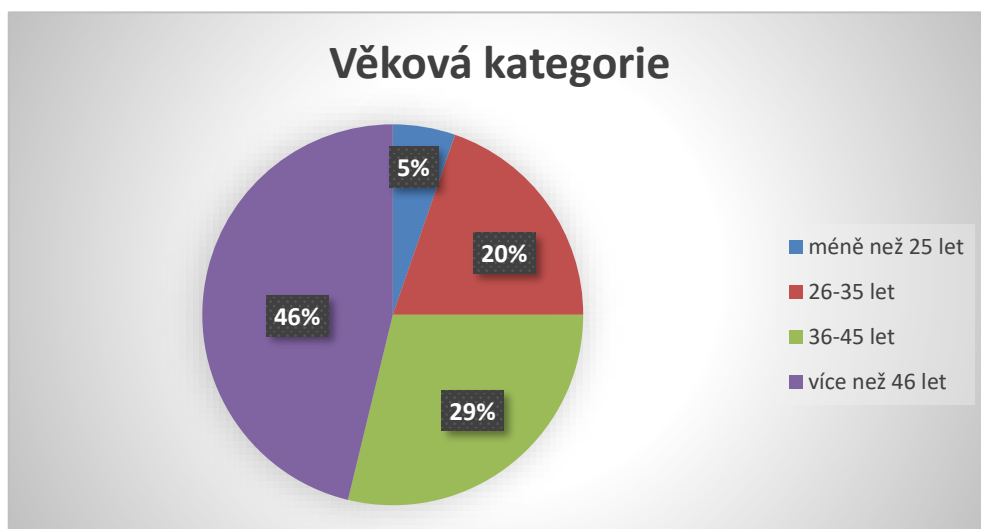
Graf č. 1: Pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)

82 % z respondentů jsou muži, v absolutním vyjádření se jedná o 108 mužů. Ženy se v dotazníkovém šetření zúčastnily v počtu 23, tedy pouze 18 %. U výrobních podniků podobného typu a předmětu podnikání není neobvyklé většinové zastoupení mužů. Je to způsobeno tím, že největší část všech zaměstnanců tvoří výrobní dělníci a na tyto pozice jsou zpravidla zaměstnávání právě muži.

### Otázka č. 2 - Věková kategorie

Tabulka č. 9: Věková kategorie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Věková kategorie			
Méně než 25 let	26-35 let	36-45 let	Více než 46 let
7	26	38	60



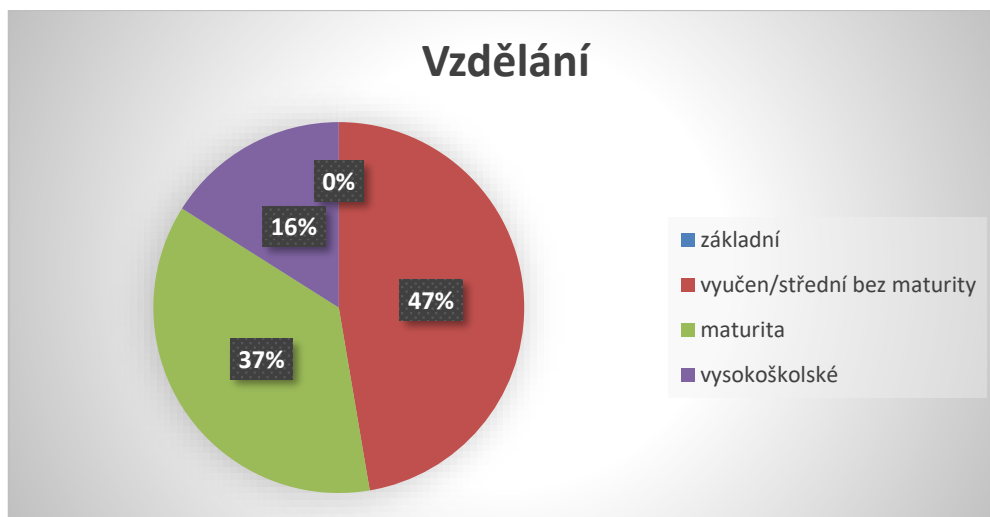
Graf č. 2: Věková kategorie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle grafu jsou ve společnosti nejpočetněji zastoupeni respondenti ve věku nad 46 let. Tuto odpověď označilo 60 dotazovaných zaměstnanců a tvoří tedy téměř polovinu všech respondentů. Další nejčastější odpověď je 36-45 let, která byla označena 38 respondenty, a 20 % (26 odpovědí) tvoří skupina ve věku 26-35 let. Nejmenší část spadá do věkové kategorie „méně než 25 let“, a to pouze 5 %. Tato odpověď byla nejčastější jak u mužů, tak u žen.

### Otázka č. 3 – Vzdělání

Tabulka č. 10: Vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzdělání			
základní	Vyučen/střední bez maturity	maturita	Vysokoškolské vzdělání
0	62	48	21



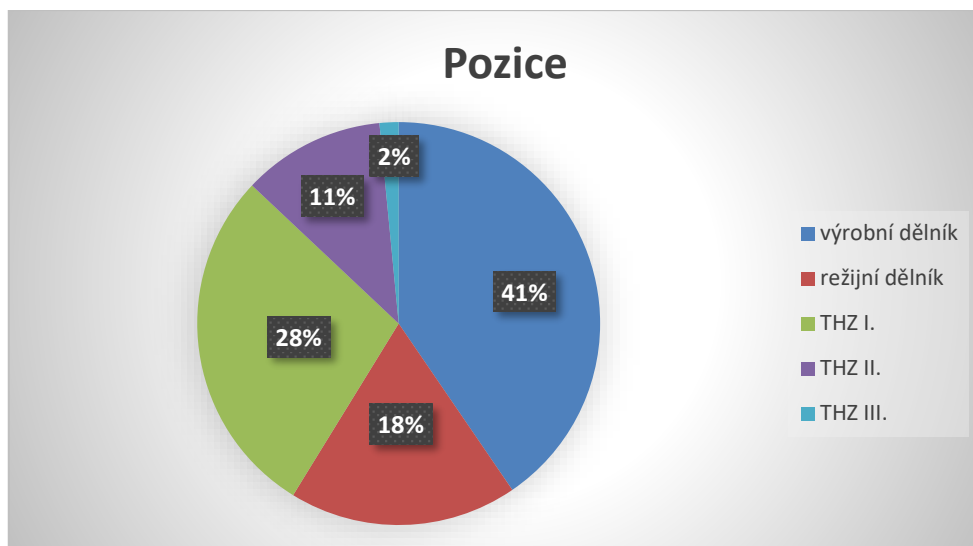
Graf č. 3: Vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Největší část respondentů tvoří zaměstnanci, kteří mají vzdělání ukončené s výučním listem, nebo dokončili střední školu bez maturity. Tato skupina tvoří téměř polovinu všech dotazovaných zaměstnanců. Na pozici výrobního dělníka ji označilo 35 respondentů a na pozici režijního dělníka 21 respondentů. Pouze o 10 % méně dotazovaných zaměstnanců má vzdělání zakončené maturitní zkouškou, a to nejčastěji u zaměstnanců THZ I. Vysokoškolské vzdělání bylo označeno u všech skupin THZ zaměstnanců. Ve zkoumaném vzorku se nenachází žádný zaměstnanec, který by dosáhl pouze základního vzdělání.

#### Otázka č. 4 – Pozice

Tabulka č. 11: Pozice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice				
Výrobní dělník	Režijní dělník	THZ I.	THZ II.	THZ III.
53	24	37	15	2



Graf č. 4: Pozice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jelikož se jedná o výrobní podnik, největší část respondentů tvoří výrobní dělníci, a to konkrétně 41 %. Režijních dělníků je ve zkoumaném vzorku 24 a zaměstnanců THZ I. je 37. Jednotlivé pozice jsou v rámci respondentského vzorku nejvíce zastoupeny zaměstnanci ve věkové kategorii „více než 46 let“.

#### Otázka č. 5 – Délka pracovního poměru ve společnosti

Tabulka č. 12: Délka pracovního poměru ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Délka pracovního poměru ve společnosti</b>				
Méně než 1 rok	1-5 let	5-10 let	11-15 let	Více než 15 let
18	30	25	29	29



Graf č. 5: Délka pracovního poměru ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

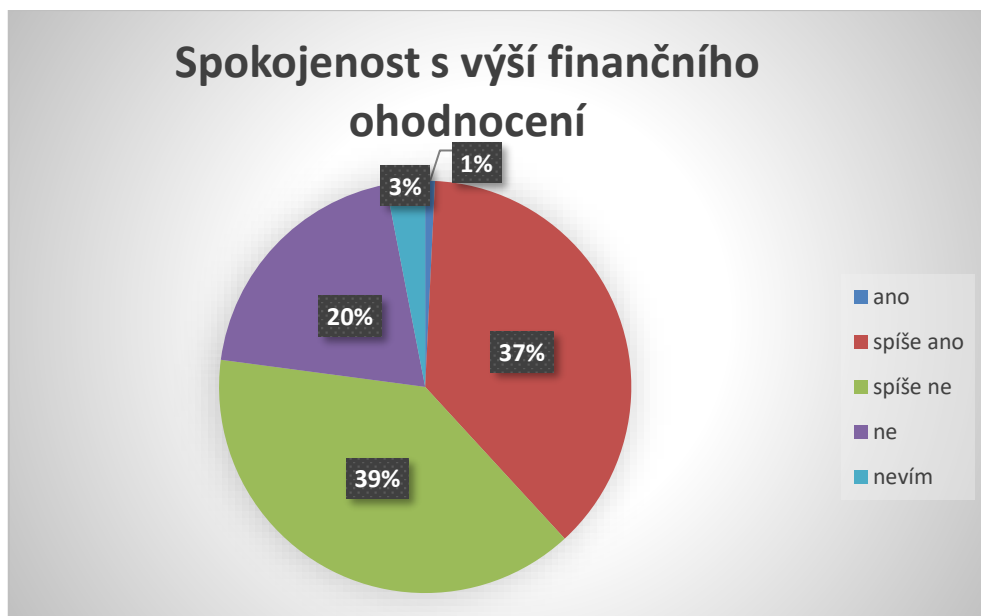
Nejnižší počet byl zaznamenán u odpovědi „méně než 1 rok“, kdy se jednalo pouze o 18 zaměstnanců. Na druhou stranu nejvíce zaměstnanců z respondentského vzorku pracuje ve společnosti 1-5 let, konkrétně 30 zaměstnanců. Ve zkoumaném vzorku je stejný počet zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti 11-15 let a více než 15 let, a to 29 respondentů u každé odpovědi. Druhy nejnižší počet odpovědí byl zaznamenán u délky pracovního poměru v rozmezí 6-10 let. Výsledky jednotlivých kategorií u otázky „Délka pracovního poměru ve společnosti“ jsou velmi podobné, nelze tedy jednoznačně určit, zda se jedná o zaměstnavatele, který své zaměstnance uspokojuje dostatečně natolik, aby ve společnosti pracovali po mnoho let.

## B) Míra spokojenosti

### Otázka č. 6 – Jste spokojen/a s výší finančního ohodnocení?

Tabulka č. 13: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s výší finančního ohodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jste spokojen/a s výší finančního ohodnocení?				
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
1	49	51	26	4



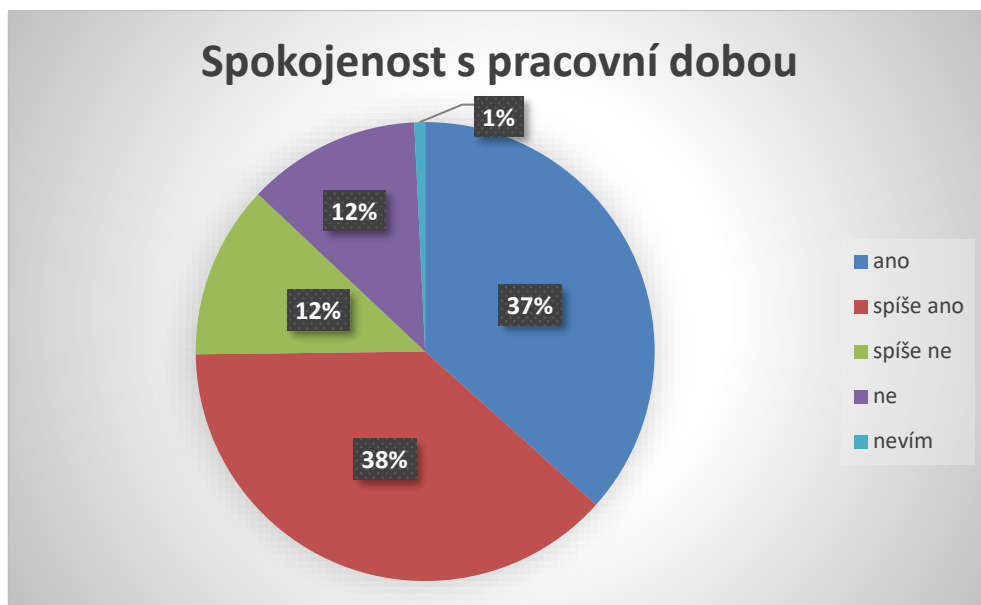
Graf č. 6: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s výší finančního ohodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce dotazovaných zaměstnanců je s výší finančního ohodnocení spíše nespokojena, a téměř stejný počet zaměstnanců označil odpověď „spíše ano“. Avšak 20 % respondentů je s výší finančního ohodnocení nespokojeno a pouze 3 % jsou spokojena. Lze tedy říci, že jsou respondenti z větší části nespokojeni s finančním ohodnocením.

#### Otázka č. 7 – Jste spokojen/a s pracovní dobou?

Tabulka č. 14: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jste spokojen/a s pracovní dobou?				
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
48	50	16	16	1



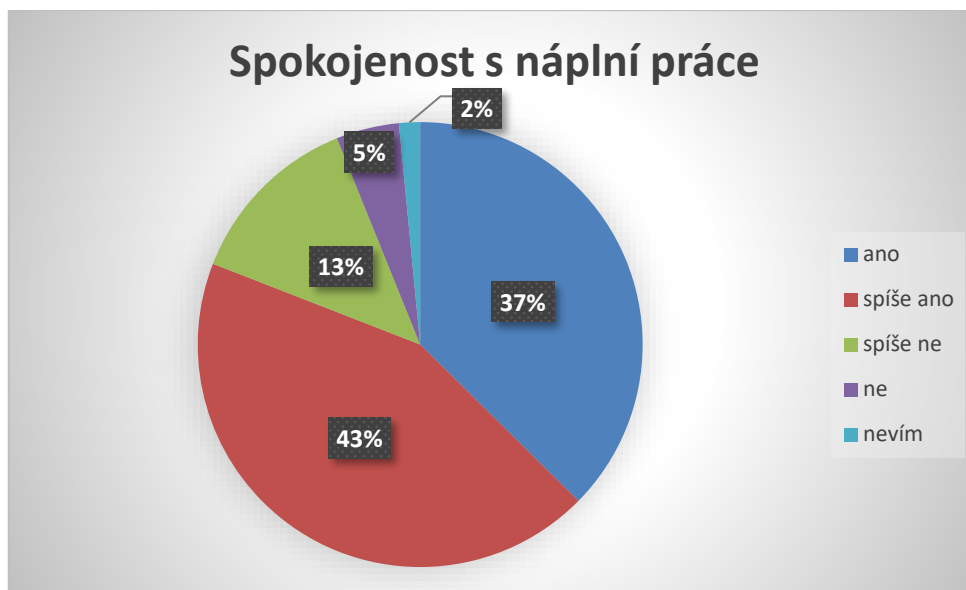
Graf č. 7: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou (Zdroj: Vlastní zpracování)

Co se týče spokojenosti s pracovní dobou, 48 zaměstnanců označilo odpověď „ano“ a 50 „spíše ano“. S pracovní dobou je spíše nespokojen a nespokojen stejný počet respondentů, a to konkrétně 16 zaměstnanců u každé z odpovědí. Pouze jeden zaměstnanec uvedl odpověď „nevím“. S pracovní dobou je tedy 75 % respondentů spíše nebo zcela spokojeno.

#### Otázka č. 8 – Jste spokojen/a s náplní práce?

Tabulka č. 15: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s náplní práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jste spokojen/a s náplní práce?				
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
49	57	17	6	2



Graf č. 8: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s náplní práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

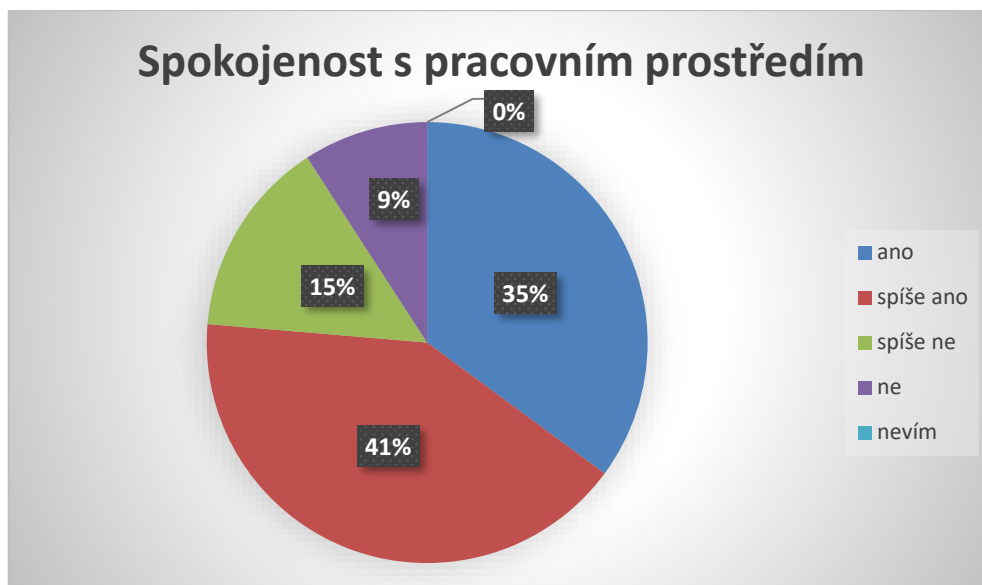
Dle grafu jsou respondenti s náplní práce spokojeni. Nejvíce zaměstnanců uvedlo odpověď „spíše ano“ a o osm zaměstnanců méně odpovídalo „ano“. Pouze 23 respondentů je s náplní práce nespokojeno nebo spíše nespokojeno. Celkový počet zaměstnanců, kteří jsou s náplní práce spokojeni nebo spíše spokojeni je 106, což představuje 80 % všech dotazovaných zaměstnanců.

### Otázka č. 9 – Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Tabulka č. 16: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jste spokojen/a s pracovním prostředím?				
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
46	54	19	12	0





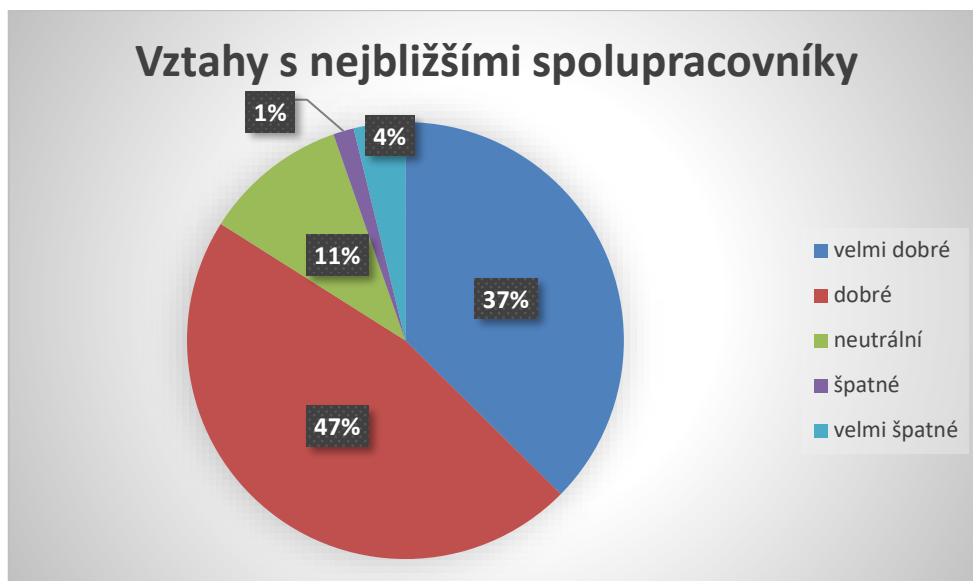
Graf č. 9: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stejně jako u předchozích dvou grafů byla nejčastěji označována odpověď „spíše ano“ a jako druhá nejčastější odpověď „ano“. Takto odpovídalo 76 % dotazovaných zaměstnanců. Odpověď „spíše ne“ uvedlo 19 respondentů a odpověď „ne“ pouze 12 respondentů. Lze tedy předpokládat, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s pracovním prostředím.

#### Otázka č. 10 – Jak hodnotíte vztahy s nejbližšími spolupracovníky?

Tabulka č. 17: Jak zaměstnanci hodnotí své vztahy s nejbližšími spolupracovníky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak hodnotíte vztahy s nejbližšími spolupracovníky?				
Velmi dobré	Dobré	Neutrální	Špatné	Velmi špatné
49	61	14	2	5



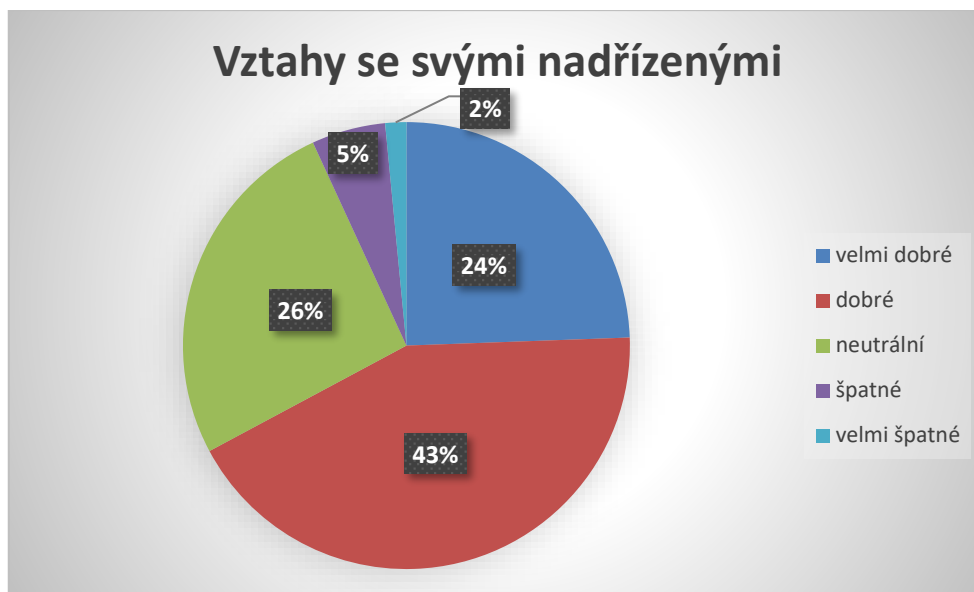
Graf č. 10: Jak zaměstnanci hodnotí své vztahy s nejbližšími spolupracovníky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku, jak zaměstnanci hodnotí své vztahy s nejbližšími spolupracovníky, odpovídali zaměstnanci z více než 80 % kladně. Nejvíce byla označována odpověď „dobré“, kterou uvedlo 61 respondentů a druhá nejčastější odpověď byla velmi dobré, kterou označilo 49 respondentů. Dále 14 dotazovaných osob má se svými spolupracovníky neutrální vztahy, což tvoří 11 % všech odpovědí. Špatné nebo velmi špatné vztahy má se svými spolupracovníky pouze 7 respondentů. Atmosféru na pracovišti lze tedy předpokládat za dobrou.

#### Otázka č. 11 – Jak hodnotíte vztahy se svými nadřízenými?

Tabulka č. 18: Jak zaměstnanci hodnotí vztahy se svými nadřízenými (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak hodnotíte vztahy se svými nadřízenými?				
Velmi dobré	Dobré	Neutrální	Špatné	Velmi špatné
31	55	36	7	2



Graf č. 11: Jak zaměstnanci hodnotí vztahy se svými nadřízenými (Zdroj: Vlastní zpracování)

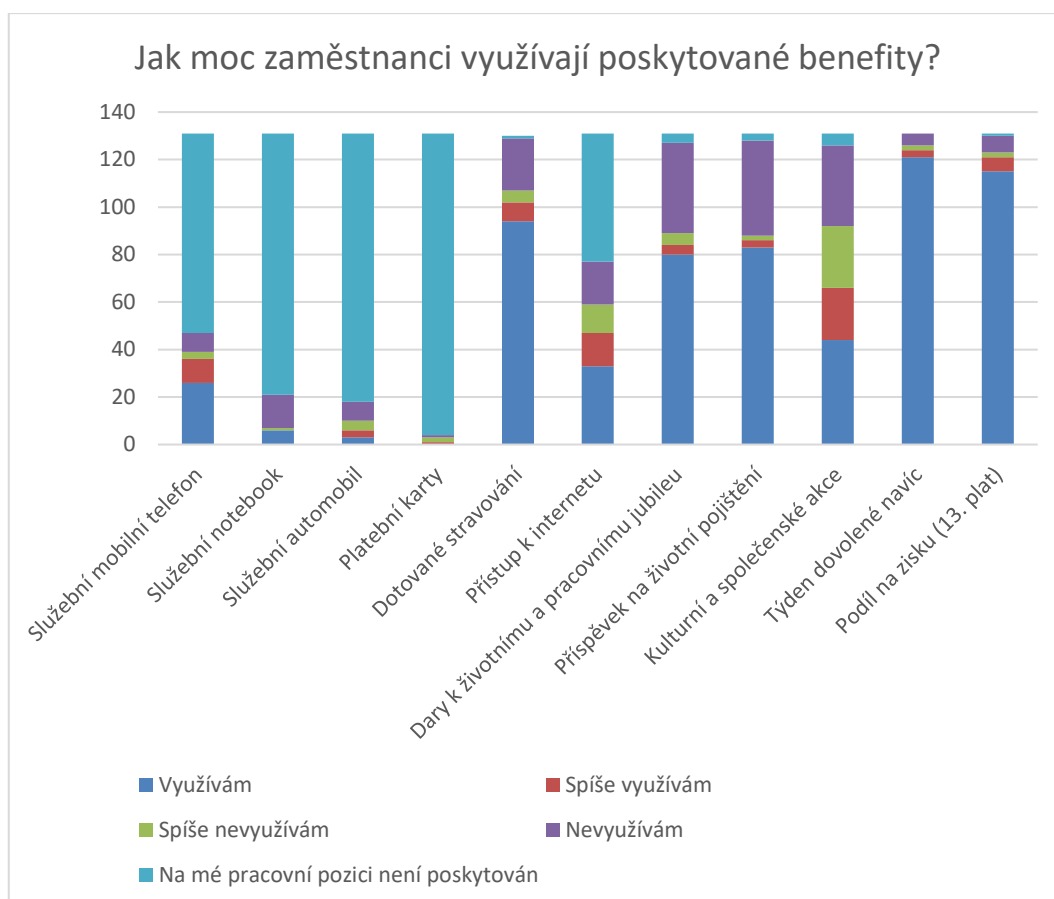
Také se svými nadřízenými mají respondenti převážně dobré vztahy. 67 % považují vztahy se svými nadřízenými za velmi dobré nebo dobré. Dobré vztahy má 55 respondentů a velmi dobré 31 respondentů. Oproti vztahům se svými kolegy se zvýšil počet opovědí, kdy respondenti vztahy se svými nadřízenými považují za neutrální. Jedná se o 36 osob, což v relativním vyjádření znamená 26 % respondentů. Počet odpovědí „špatné“ a „velmi špatné“ se vůči předchozí otázce nepatrně zvýšil. Jelikož je atmosféra na pracovištích respondentů dobrá a respondenti mají i se svými nadřízenými spíše dobré vztahy, lze předpokládat celkovou atmosféru ve společnosti spíše za dobrou.

## C) Benefits

### Otázka č. 12 – Jaké benefity, které společnost nabízí, využíváte?

Tabulka č. 19: Jaké benefity zaměstnanci využívají (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Využívám	Spíše využívám	Spíše nevyžívám	Nevyužívám	Na mé pracovní pozici není poskytován
Služební mobilní telefon	26	10	3	8	84
Služební notebook	6	0	1	14	110
Služební automobil	3	3	4	8	113
Platební karty	0	1	2	1	127
Dotované stravování	94	8	5	22	1
Přístup k internetu	33	14	12	18	54
Dary k životnímu a pracovnímu jubileu	80	4	5	38	4
Příspěvek na životní pojištění	83	3	2	40	3
Kulturní a společenské akce	44	22	26	34	5
Týden dovolené navíc	121	3	2	5	0
Podíl na zisku (13. plat)	115	6	2	7	1



Graf č. 12: Jaké benefity zaměstnanci využívají (Zdroj: Vlastní zpracování)

Služební notebook, služební automobil a platební karty jsou poskytovány pouze 3 % dotazovaných zaměstnanců. Tito respondenti, kterým jsou dané benefity poskytovány, z větší části benefity nevyužívají. Nejméně z těchto tří benefitů jsou využívány platební karty.

Služební mobilní telefon je poskytován většímu počtu zaměstnanců, než jsou předchozí tři benefity, konkrétně 35 % dotazovaných osob. Respondenti, kterým je benefit poskytován, z více než 75 % benefit využívají. Co se týče internetového připojení, více než polovina respondentů jej má k dispozici a většina těchto zaměstnanců jej také využívá.

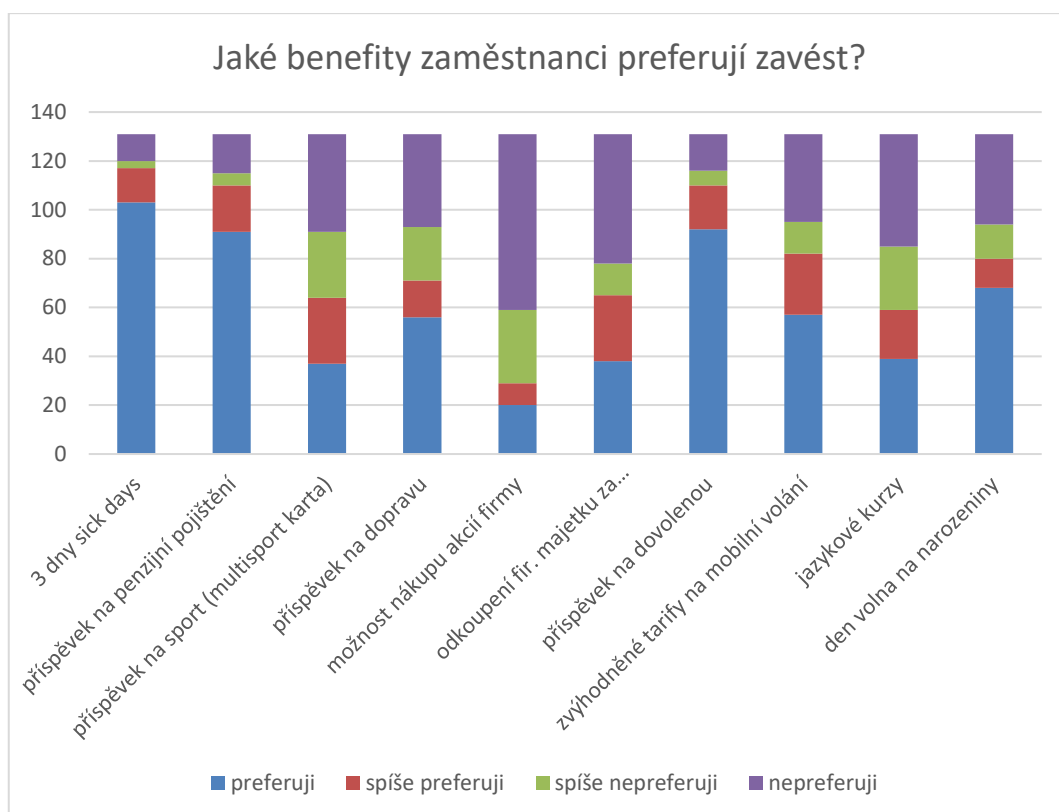
Mezi nejvíce využívané benefity patří týden dovolené navíc a podíl na zisku v podobě třináctého platu. Dále téměř 78 % respondentů uvedlo, že využívá nebo spíše využívá dotované stravování. Také více než 60 % respondentů využívá dary k životnímu a

pracovnímu jubileu a příspěvek na životní pojištění. Kulturní a společenské akce jsou respondenti spíše využívány, avšak výsledky u tohoto benefitu byly téměř v rovnováze.

### Otázka č. 13 – Které z těchto benefitů byste preferoval/a zavést?

Tabulka č. 20: Které z benefitů zaměstnanci preferují zavést (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Preferuji	Spíše preferuji	Spíše nepreferuji	Nepreferuji
3 dny proplaceného zdravotního volna (sick days)	103	14	3	11
příspěvek na penzijní pojištění	91	19	5	16
příspěvek na sport (multisport karta)	37	27	27	40
příspěvek na dopravu	56	15	22	38
možnost nákupu akcií firmy	20	9	30	72
odkoupení nepotřebného firemního majetku za zvýhodněných podmínek (automobily, mobilní telefony...)	38	27	13	53
příspěvek na dovolenou	92	18	6	15
zvýhodněné tarify na mobilní volání	57	25	13	36
jazykové kurzy	39	20	26	46
den volna na narozeniny	68	12	14	37



Graf č. 13: Které z benefity zaměstnanci preferují zavést (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů preferuje zavést 3 dny sick days. Tento benefit označilo 103 zaměstnanců, což je téměř 79 % všech dotazovaných osob. Pro zaměstnance je také atraktivní příspěvek na dovolenou, který preferuje zavést 70 % respondentů, a příspěvek na penzijní pojištění, který označilo 69 % respondentů. Zaměstnanci se také spíše přiklánějí k zavedení benefity „zvýhodněné tarify na mobilní volání“ a „den volna na narozeniny“. Tyto odpovědi označilo 63 % a 61 % dotazovaných osob.

Zhruba z 50 % by pak respondenti preferovali zavést příspěvek na dopravu (54 %), možnost odkoupení nepotřebného firemního majetku za zvýhodněných podmínek (49 %), příspěvek na sport (48 %) a jazykové kurzy (45 %). Nejméně respondentů by mělo zájem o možnost nákupu firemních akcií, kdy 55 % respondentů uvedlo odpověď „nepreferuji“ a dalších 23 % „spíše nepreferuji“.

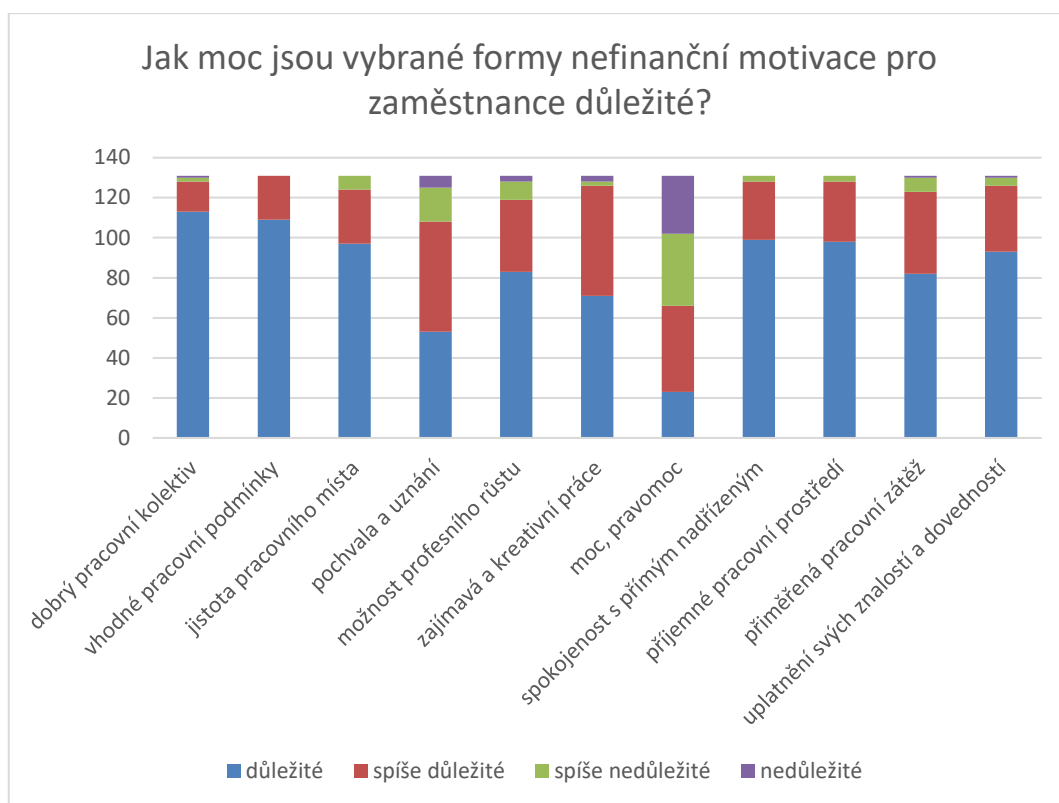
## D) Nefinanční motivace

### Otázka č. 14 – Jaké formy nefinanční motivace ve společnosti jsou pro Vás důležité?

Tabulka č. 21: Jaké formy nefinanční motivace ve společnosti jsou pro zaměstnance důležité (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Dobrý pracovní kolektiv	113	15	2	1
Vhodné pracovní podmínky	109	22	0	0
Jistota pracovního místa	97	27	7	0
Pochvala a uznání	53	55	17	6
Možnost profesního růstu	83	36	9	3
Zajímavá a kreativní práce	71	55	2	3
Moc, pravomoc	23	43	36	29
Spokojenost s přímým nadřízeným	99	29	3	0
Příjemné pracovní prostředí	98	30	3	0
Přiměřená pracovní zátěž	82	41	7	1
Uplatnění svých znalostí a dovedností	93	33	4	1





Graf č. 14: Jaké formy nefinanční motivace ve společnosti jsou pro zaměstnance důležité (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro respondenty je nejdůležitější dobrý pracovní kolektiv a vhodné pracovní podmínky. Dobrý pracovní kolektiv je důležitý pro 113 zaměstnanců a vhodné pracovní podmínky pro 109 zaměstnanců. Nepatrně méně důležité jsou pak pro zaměstnance jistota pracovního místa (95 % respondentů odpovědělo „důležité“ nebo „spíše důležité“), možnost profesního růstu (91 % respondentů odpovědělo „důležité“ nebo „spíše důležité“), uplatnění svých znalostí a dovedností a zajímavá a kreativní práce (96 % respondentů odpovědělo „důležité“ nebo „spíše důležité“), přiměřená pracovní zátěž (93 % respondentů odpovědělo „důležité“ nebo „spíše důležité“) a spokojenost s přímým nadřízeným a příjemné pracovní prostředí (97 % respondentů odpovědělo „důležité“ nebo „spíše důležité“).

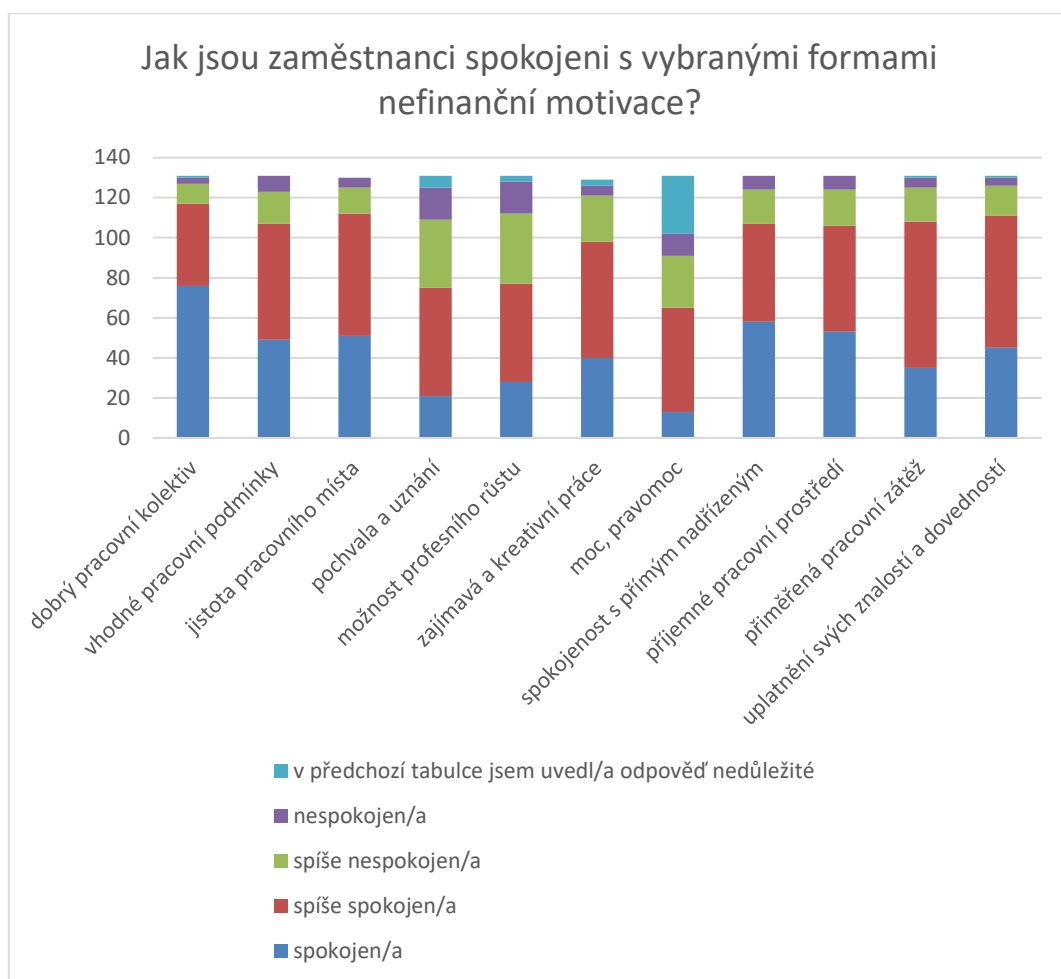
O něco méně důležitá je pro zaměstnance pochvala a uznání, kdy možnosti „důležité“ nebo „spíše důležité“ označilo 82 % dotazovaných osob. Nejméně důležitá je pro respondenty moc a pravomoc, která je důležitá pouze pro polovinu zaměstnanců.

**Otázka č. 15 – Jak jste spokojen/a s těmito formami nefinanční motivace ve společnosti?**

Pokud byla v předchozí tabulce označena odpověď „nedůležité“, v následující tabulce se s touto odpovědí již nepracovalo.

Tabulka č. 22: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s těmito formami nefinanční motivace ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

	spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a
Dobrý pracovní kolektiv	76	41	10	3
Vhodné pracovní podmínky	49	58	16	8
Jistota pracovního místa	51	61	13	5
Pochvala a uznání	21	54	34	16
Možnost profesního růstu	28	49	35	16
Zajímavá a kreativní práce	40	58	23	5
Moc, pravomoc	13	52	26	11
Spokojenost s přímým nadřízeným	58	49	17	7
Příjemné pracovní prostředí	53	53	18	7
Přiměřená pracovní zátěž	35	73	17	5
Uplatnění svých znalostí a dovedností	45	66	15	4



Graf č. 15: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s těmito formami nefinanční motivace ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Respondenti jsou s vybranými formami nefinanční motivace spíše spokojeni. Odpověď „spokojen/a“ nebo „spíše spokojen/a“ označilo více než 80 % respondentů u dobrého pracovního kolektivu (89 %), u jistoty pracovního místa (85 %), u spokojenosti s přímým nadřízeným (82 %), u uplatnění svých znalostí a dovedností (85 %), u příjemného pracovního prostředí (81 %), u přiměřené pracovní zátěže (82 %) a u vhodných pracovních podmínek (82 %).

U zbývajících čtyř forem nefinanční motivace jsou zaměstnanci také převážně spokojeni. Co se týče zajímavé a kreativní práce, 75 % respondentů odpovídalo „spokojen/a“ nebo „spíše spokojen/a“. Dále u možnosti profesního růstu odpovídalo stejným způsobem 59 % respondentů a u pochvaly a uznání 57 % respondentů. Nejhuře dopadla moc a pravomoc, u které je spokojeno zhruba 50 % respondentů.

### 3.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jsou respondenti se současným motivačním systémem spíše spokojeni.

Dotazníkového šetření se převážně zúčastnili muži. Jednalo se o 108 respondentů z celkových 131, tedy 82 %. Bylo zjištěno, že respondenti, kteří ve společnosti pracují, jsou převážně starší 46 let, a to na všech pozicích. Nejčastěji jsou respondenti vyučení, nebo dokončili střední školu bez maturity. To je zapříčiněno skutečností, že největší část zaměstnanců tvoří výrobní dělníci, kterých se také dotazníkového šetření zúčastnili nejvíce (41 %). Výsledky u otázky týkající se pracovní doby jsou téměř shodné.

Respondenti jsou spíše spokojeni s pracovní dobou, náplní práce a pracovním prostředím. Také vztahy s nejbližšími spolupracovníky a se svými nadřízenými hodnotí spíše kladně. Pouze u spokojenosti s výší finančního ohodnocení je více než 50 % respondentů nespokojena nebo spíše nespokojena.

V případě benefitů bylo zjištěno, že benefity, které společnost poskytuje, zaměstnanci většinou využívají. Jediným benefitem, který využívá pouze polovina respondentů, jsou kulturní a společenské akce. Dále by zaměstnanci nejvíce preferovali zavést 3 dny sick days, příspěvek na dovolenou a příspěvek na penzijní pojištění. Naopak neatraktivním benefitem je pro respondenty možnost nákupu firemních akcií.

U nehmotných motivací považují respondenti všechny vybrané formy za důležité či spíše důležité, až na moc a pravomoc. V další části měli zaměstnanci stanovit svoji spokojenost s jednotlivými formami nehmotných motivací. Bylo zjištěno, že převážně jsou respondenti spokojeni s těmito vybranými formami. Menší spokojenost byla odhalena u možnosti profesního růstu (59 %), u pochvaly a uznání (57 %) a moci a pravomoci (50 %).

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části se věnuji návrhům na zlepšení motivačního systému ve společnosti T Machinery a.s., které by podle dotazníkového šetření mohly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců vede k lepším a kvalitnějším výkonům a také ke snížení fluktuace zaměstnanců.

Návrhy vycházejí z informací získaných na základě teoretických znalostí a výsledků z dotazníkového šetření, které bylo analyzováno v předchozí kapitole. U jednotlivých návrhů také vyčíslim náklady spojené s realizací návrhů.

### 4.1 3 dny sick days

Sick days znamená placené zdravotní volno na vyléčení. Zaměstnanec jej může využít v případě, že k vyléčení stačí pouze pár dní. Může se jednat např. o nevolnost, bolest v krku a bolest hlavy nebo rýmu. V případě, že zaměstnanec čerpá zdravotní volno, nemusí dokládat potvrzení od lékaře nebo vystavovat neschopenku.

Čerpání sick days pro zaměstnavatele představuje určitý náklad, avšak v případě, že nemocný zaměstnanec navštíví lékaře, zpravidla zůstává v pracovní indispozici déle, než pokud by čerpal zdravotní volno na snadno léčitelné nemoci.

Tento benefit není upraven ani zákoníkem práce, ani jinými podobnými předpisy. Proto musí zaměstnavatel podmínky čerpání sick days upravit v interní směrnici. Zaměstnavatel by měl v této směrnici stanovit počet poskytovaných sick days, postup při oznamování a schvalování čerpání sick days, za jakých podmínek může zaměstnanec sick days čerpat, postup při nevyčerpání sick days, jaká náhrada mzdy bude zaměstnanci vyplacena v době čerpání sick days, kdo může sick days čerpat atd.

#### Čerpání 3 dny sick days:

- Počet poskytovaných sick days – nikde není uvedeno, jaký počet sick days může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytovat. U společnosti T Machinery a.s. se jedná o tři dny a v případě zaměstnance, který do zaměstnání nastoupí v průběhu roku, mu náleží jeden den zdravotního volna za každé čtyři

odpracované měsíce. Sick days je možné čerpat po jednotlivých dnech (např. v návaznosti na víkend) či všechny tři dny najednou.

- Postup při oznamování a schvalování čerpání sick days – čerpání zdravotního volna musí zaměstnanec nahlásit nejpozději jednu hodinu před začátkem pracovní doby na personálním oddělení, které musí žádost nechat schválit zaměstnavatelem. Žádost o čerpání zdravotního volna a následné schválení musí mít písemnou podobu (postačí např. sms zpráva nebo e-mail).
- Podmínky, za jakých může zaměstnanec čerpat sick days – zdravotní volno je poskytováno pouze pro léčbu onemocnění či úrazu. Zdravotní volno není možné čerpat z důvodu prodlužování dovolené, prodlužování víkendů, či k překlenování dnů mezi státními svátky.
- Postup při nevyčerpání sick days – v tomto případě zaměstnanci nenáleží žádná kompenzace, ani nedochází k převádění nevyčerpaného zdravotního volna do následujícího roku.
- Náhrada mzdy v době čerpání sick days – zaměstnanci je kompenzována mzda v době čerpání sick days ve výši průměrné mzdy.
- Kdo může čerpat sick days – nárok na čerpání sick days mají všichni zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr a zároveň jim již uplynula zkušební doba.

#### **4.1.1 Náklady na sick days**

Společnost si nepřeje zveřejňovat mzdové tarify u svých zaměstnanců. Proto pro výpočet používám průměrný měsíční mzdový tarif ze mzdového řádu platného k 31. 12. 2018 jak u dělnických kategorií, tak u THZ kategorií. Tyto mzdové tarify jsou rozděleny do osmi tarifních stupňů. U mzdového tarifu THZ zaměstnanců je stanovena minimální a maximální měsíční mzdový tarif. Pro výpočet průměrného měsíčního mzdového tarifu jsem použila minimální měsíční mzdový tarif.

Jelikož není možné použít skutečné měsíční mzdové tarify a pro výpočet používám průměrné tarify, není nutné znát přesný počet zaměstnanců, kteří spadají do jednotlivých tarifních stupňů. Z tohoto důvodu jsou výpočty pouze orientační.

### Náklady na 3 dny sick days u dělnických kategorií:

Tabulka č. 23: Náklady na 3 dny sick days u dělnických kategorií (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	141
Průměrný měsíční tarif	17 500 Kč
Průměrný počet pracovních dnů v měsíci	20
Průměrný měsíční tarif na 1 den	875 Kč
Náklady na 3 dny sick days na 1 zaměstnance	2 625 Kč
Náklady na 3 dny sick days pro dělnické kategorie	370 125 Kč
<b>Náklady na 3 dny sick days pro dělnické kategorie včetně odvodů</b>	<b>495 968 Kč</b>

Výpočet:

- Průměrný měsíční tarif na 1 den =  $17\,500/20$
- Náklady na 3 dny sick days na 1 zaměstnance =  $875*3$
- Náklady na 3 dny sick days na všechny zaměstnance =  $2\,625*141$
- Náklady na 3 dny sick days na všechny zaměstnance včetně odvodů =  $370\,125*1,34$

### Náklady na 3 dny sick days u THZ kategorií:

Tabulka č. 24: Náklady na 3 dny sick days u THZ kategorií (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	101
Průměrný měsíční tarif	28 000 Kč
Průměrný počet pracovních dnů v měsíci	20
Průměrný měsíční tarif na 1 den	1 400 Kč
Náklady na 3 dny sick days na 1 zaměstnance	4 200 Kč
Náklady na 3 dny sick days pro THZ kategorie	424 200 Kč
<b>Náklady na 3 dny sick days pro THZ kategorii včetně odvodů</b>	<b>568 428 Kč</b>

Výpočet:

- Průměrný měsíční tarif na 1 den =  $28\,000/20$
- Náklady na 3 dny sick days na 1 zaměstnance =  $1\,400*3$

- Náklady na 3 dny sick days na všechny zaměstnance =  $4\,200 \cdot 101$
- Náklady na 3 dny sick days na všechny zaměstnance včetně odvodů =  $424\,200 \cdot 1,34$

### **Celkové náklady na 3 dny sick days pro všechny zaměstnance:**

Tabulka č. 25: Celkové náklady na 3 dny sick days pro všechny zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na 3 dny sick days pro dělnické kategorie včetně odvodů	495 968 Kč
Náklady na 3 dny sick days pro THZ kategorie včetně odvodů	568 428 Kč
<b>Náklady na 3 dny sick days na všechny zaměstnance včetně odvodů</b>	<b>1 064 396 Kč</b>

Výpočet:

- Náklady na 3 dny sick days na všechny zaměstnance včetně odvodů =  $495\,968 + 568\,428$

Celkové náklady na 3 dny sick days pro zaměstnavatele včetně odvodů činí 1 064 396 Kč, avšak je potřeba také přihlídnout ke skutečnosti, že nevyčerpané dny sick days se nepřevádí do dalšího kalendářního roku, ani nedochází k žádné kompenzaci. Náklady na tento benefit tedy mohou být v jednotlivých letech rozdílné (nižší).

#### **4.1.2 Výhody zavedení benefitu 3 dny sick days pro zaměstnance**

Hlavní výhodou zavedení benefitu 3 dny sick days je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, která vede k lepším a kvalitnějším výkonům a tím ke zvýšení efektivity výroby. Zaměstnanec si také sám stanoví, kdy chce zdravotní volno čerpat (až na výjimky, které jsou zakotveny v podmínkách, za jakých může zaměstnanec čerpat sick days). Zaměstnanci je také mzda při čerpání sick days kompenzována ve výši průměrné mzdy, takže u něj nedojde k poklesu mzdy kvůli krátkodobé a snadno léčitelné pracovní indispozici.



### **4.1.3 Výhody zavedení benefitu 3 dny sick days pro zaměstnavatele**

Zdravotní volno je výhodné nejen pro zaměstnance, ale má výhodu i pro zaměstnavatele. Člověk, který přijde do práce nemocný, nemůže poskytovat stoprocentní pracovní výkon a snižuje se tak jeho produktivita. Také může nemoc přenést na ostatní spolupracovníky a tím se ještě více sníží výkonnost a produktivita pracovníků či dojde k absenci dalších zaměstnanců. Kromě toho může také přecházení nemoci vést ke zhoršení zdravotního stavu zaměstnance a tím k dlouhodobější absenci v zaměstnání. Zavedení sick days tedy pomáhá zabránit šíření nemoci mezi zaměstnanci a tím ke snížení nemocnosti v celé společnosti. Díky možnosti čerpání sick days dojde ke snížení počtu zaměstnanců, kteří nemoc přecházejí, jelikož nedojde ke změnám ve výši jejich mezd. Zdravotní volno tedy pomáhá zamezovat dlouhodobějším absencím z důvodu přecházení nemocí.

## **4.2 Příspěvek na dovolenou**

U příspěvku na dovolenou je stanovena pouze jedna podmínka a to, že čerpání příspěvku nesmí být v rozporu se zákoníkem práce. Existuje zde také limit, který činí 20 000 Kč za rok na jednoho zaměstnance. Tento limit existuje z důvodu, že příspěvky vyšší, než je tento limit, pak nejsou výhodné ani pro zaměstnance, ani pro zaměstnavatele (23).

### **Výhody limitu:**

- pro zaměstnavatele představuje příspěvek na dovolenou v hodnotě nižší, než je 20 000 Kč za rok, nedaňový náklad (pokud se jedná o nepeněžitě plnění),
- pro zaměstnance je příspěvek na dovolenou v hodnotě nižší, než je 20 000 Kč za rok, příjem osvobozený od daně (pokud se jedná o nepeněžitě plnění) (23).

Aby byl příspěvek na dovolenou pro zaměstnance co nejvýhodnější, mělo by se jednat o nepeněžitě plnění. V případě, že by zaměstnavatel poskytl svému zaměstnanci peníze v hotovosti či na účet, tvořil by tento příspěvek zdanitelný příjem zaměstnance a tím by došlo k jeho snížení kvůli zdanění, a to včetně sociálního a zdravotního pojištění. Také pro zaměstnavatele by bylo poskytnutí peněžního plnění nevýhodné, jelikož by se jednalo o daňový náklad. Z tohoto důvodu je výhodnější pro obě strany, aby tento příspěvek byl ve formě poukazů, nebo aby byla zaměstnanci proplacena faktura za dovolenou (23).

I když hodně respondentů uvedlo, že je nespokojeno s výší mzdy, poskytnutí tohoto benefitu by bylo zvýšilo příjem zaměstnanců bez odvodů a tím by byl výhodnější než zvýšení mzdy pro obě strany.

Díky dvěma následujícím příkladům je možné porovnat, jaký je rozdíl mezi poskytnutím příspěvku na dovolenou v peněžitě formě a nepeněžitě formě. Pro výpočet byla stanovena výše příspěvku na 3 000 Kč.

#### a) Příspěvek na dovolenou v peněžitě formě

Tabulka č. 26: Příspěvek na dovolenou v peněžitě formě na 1 zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příspěvek na dovolenou	3 000 Kč
<b>Zaměstnanec obdrží (příspěvek snížený o SZP a daň)</b>	<b>2 067 Kč</b>
Odvod na SZP za společnost	1 020 Kč
Celkové náklady společnosti	4 020 Kč
Úspora na dani z příjmů PO (19 %)	764 Kč
<b>Celková útrata společnosti</b>	<b>3 256 Kč</b>

Výpočet:

- Příspěvek snížený o SZP a daň =  $3\,000 - (3\,000 \cdot 0,11) - (4\,020 \cdot 0,15)$
- Odvod na SZP za společnost =  $3\,000 \cdot 0,34$
- Celkové náklady společnosti =  $3\,000 + 1\,020$
- Úspora na dani z příjmů PO =  $4\,020 \cdot 0,19$
- Celková útrata společnosti za zvýšení mzdy o 3 000 Kč =  $4\,020 - 764$

Zaměstnanec by tedy po sociálních a zdravotních odvodech a dani získal pouze 2 067 Kč a pro firmu by poskytnutí příspěvku na dovolenou v peněžitě formě představovalo k hrubé částce navíc dalších 256 Kč na jednoho zaměstnance.

## b) Příspěvek na dovolenou v nepeněžitě formě

Tabulka č. 27: Příspěvek na dovolenou v nepeněžitě formě na 1 zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příspěvek na dovolenou	3 000 Kč
<b>Zaměstnanec obdrží</b>	<b>3 000 Kč</b>
Odvod na SZP za společnost	0
<b>Celková útrata společnosti</b>	<b>3 000 Kč</b>

Oproti předchozí tabulce je zjevné, že nepeněžitá forma příspěvku na dovolenou je výhodnější jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnanec obdrží celou částku (v případě peněžitého příspěvku na dovolenou by mu bylo strženo 330 Kč sociální a zdravotní pojištění a 603 Kč daň) a pro zaměstnavatele by vyplacení příspěvku neznamenovalo žádné další výdaje.

### Poskytnutí příspěvku na dovolenou:

- Příspěvek bude poskytován ve výši 3 000 Kč v nepeněžitě formě – vystavení faktury za dovolenou na zaměstnavatele.
- V případě, že bude faktura ve vyšší, než je maximální výše příspěvku, bude rozdíl doplacen hotově, na účet, nebo srážkou ze mzdy zaměstnance.
- Nárok na uplatnění příspěvku má kromě samotného zaměstnance také manžel/manželka, děti zaměstnance, rodinní příslušníci, partner/partnerka žijící se zaměstnancem, registrovaný partner/partnerka zaměstnance.
- V případě nevybrání příspěvku na dovolenou není tento příspěvek převáděn do následujícího roku ani není kompenzován žádným jiným způsobem.

### 4.2.1 Náklady na poskytnutí příspěvku na dovolenou

Tabulka č. 28: Náklady na poskytnutí příspěvku na dovolenou (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	242
Náklady na příspěvek na 1 zaměstnance	3 000 Kč
<b>Náklady na příspěvek na všechny zaměstnance</b>	<b>726 000 Kč</b>

Výpočet:

- Náklady na příspěvek na všechny zaměstnance =  $3\,000 \cdot 242$

### **4.3 Příspěvek na penzijní připojištění**

Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje příspěvek na životní pojištění, avšak respondenti by preferovali zavést také příspěvek na penzijní připojištění.

#### **Výhody příspěvku na penzijní připojištění:**

- V případě, že zaměstnancův měsíční vklad z vlastních zdrojů na penzijní připojištění je více než 300 Kč, dostává od státu příspěvek (u příspěvků od zaměstnavatele se neposkytuje žádný státní příspěvek). Výše příspěvku je znázorněna v tabulce č. 34 (24).
- Pokud je roční výše příspěvků nižší než 50 000 Kč, nepodléhají příspěvky sociálním ani zdravotním odvodům a zaměstnavatel tedy ušetří 34 % v případě příspěvků oproti zvýšení mzdy a zaměstnanec ušetří 11 % (24).
- Pro zaměstnavatele představují příspěvky na penzijní připojištění daňově uznatelný náklad, a to v plné výši (24).
- Při měsíčních vkladech vyšších než 1 000 Kč, může být uplatněna sleva na dani z příjmů, a tím může být snížen základ daně až do výše 24 000 Kč (24).

Tabulka č. 29: Výše státního příspěvku pro nejčastější spořené částky (Zdroj: 24)

Měsíční vklad	Výše státního příspěvku	Zhodnocení vkladu
100 Kč (minimální vklad)	0 Kč	0 %
200 Kč	0 Kč	0 %
300 Kč	90 Kč	30 %
400 Kč	110 Kč	28 %
500 Kč	130 Kč	26 %
600 Kč	150 Kč	25 %
700 Kč	170 Kč	24 %
800 Kč	190 Kč	24 %
900 Kč	210 Kč	23 %
1 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	23 %
1 500 Kč	230 Kč (maximální výše)	15 %
2 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	12 %
3 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	8 %

Největšího zhodnocení vkladu dochází při spoření 300 Kč, avšak pokud by si chtěl zaměstnanec také snížit základ daně, musel by činit měsíční vklad více než 1 000 Kč.

V následujících tabulkách jsem porovnála, jaký je rozdíl v poskytnutí příspěvku ve výši 500 Kč měsíčně a zvýšení měsíční mzdy o 500 Kč u jednoho zaměstnance.

#### a) Poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění

Tabulka č. 30: Poskytnutí příspěvku 500 Kč na penzijní připojištění (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příspěvek na penzijní připojištění	500 Kč
SZP a daň zaměstnanec	0
<b>Zaměstnanec obdrží</b>	<b>500 Kč</b>
SZP zaměstnavatel	0 Kč
<b>Celkové náklady zaměstnavatele</b>	<b>500 Kč</b>

## b) Zvýšení mzdy

Tabulka č. 31: Zvýšení mzdy o 500 Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zvýšení hrubé mzdy	500 Kč
SZP a daň zaměstnanec	156 Kč
<b>Zaměstnanec obdrží</b>	<b>344 Kč</b>
SZP zaměstnavatel	170 Kč
<b>Celkové náklady zaměstnavatele</b>	<b>670 Kč</b>

Výpočet:

- $\text{SZP a daň zaměstnanec} = (500 \cdot 0,11) + (500 \cdot 1,34 \cdot 0,15)$
- $\text{Zaměstnanec obdrží} = 500 - 156$
- $\text{SZP zaměstnavatel} = 500 \cdot 0,34$
- $\text{Celkové náklady zaměstnavatele} = 500 + 170$

Z tohoto příkladu je patrné, že pokud by zaměstnavatel svému zaměstnanci zvýšil měsíční mzdu o 500 Kč, zaměstnanec by skutečně obdržel pouze 344 Kč a také pro samotného zaměstnavatele by se zvýšily celkové náklady o 170 Kč. V případě všech zaměstnanců by tedy celkové náklady při zvýšení mzdy představovaly 162 140 Kč ( $670 \cdot 242$ ) a při poskytnutí příspěvku pouze 121 000 Kč ( $500 \cdot 242$ ). Zaměstnanec by tedy ušetřil 41 140 Kč.

### Poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění:

- Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytne příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč.
- Příspěvek bude poskytován zaměstnancům, kteří budou ochotni vkládat měsíčně 500 Kč na penzijní připojištění. Tato částka jim bude odečtena ze mzdy.
- Sjednání příspěvku bude zakotveno v kolektivní smlouvě.
- Příspěvek bude poskytován pouze zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti na plný úvazek.
- Zaměstnavatel začne zaměstnanci přispívat na penzijní připojištění po odpracování zkušební doby.

### 4.3.1 Náklady na poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění

Tabulka č. 32: Náklady na poskytnutí příspěvku 500 Kč na penzijní připojištění (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	242
Náklady na 1 zaměstnance na 1 měsíc	500 Kč
Náklady na všechny zaměstnance na 1 měsíc	121 000 Kč
<b>Náklady na všechny zaměstnance na 1 rok</b>	<b>1 452 000 Kč</b>

Výpočet:

- Náklady na všechny zaměstnance na 1 měsíc =  $242 \cdot 500$
- Náklady na všechny zaměstnance na 1 rok =  $121\,000 \cdot 12$

Roční náklady na poskytnutí příspěvku 1 452 000 Kč na všechny zaměstnance jsou téměř 1,5 milionu Kč. Tyto náklady nemusí dosahovat až takové výše z důvodu, že někteří zaměstnanci nebudou chtít využívat tento benefit. Jelikož ale ve společnosti převažuje věkově starší kolektiv, a navíc zaměstnanci při vkladu 500 Kč z vlastních zdrojů získají dalších 130 Kč státní příspěvek, předpokládá se, že většina zaměstnanců bude benefit využívat.

## 4.4 Kulturní a společenské akce

V současné době společnost pro své zaměstnance pořádá dětský den a reprezentační ples T Machinery a. s. Také pořádá dny otevřených dveří a v pravidelných intervalech oslavy založení dolu Tomáš. Pouze asi polovina respondentů kulturní a společenské akce využívá, společnost by tedy mohla účast svých zaměstnanců na firemních akcích navýšit.

Reprezentační ples má bohatý program, který např. v letošním roce obsahuje degustaci vín, tématický fotokoutek, bohatou tombolu, vystoupení orchestru JR BAND, módní přehlídku prvorepublikové módy a gymnastické vystoupení a hudbu zajistí hudební skupina JAMA a také cimbálová muzika JAVOR. Také cena vstupenek na ples je v porovnání s podobnými akcemi velmi dobrá. Vstupenku lze zakoupit za 50 Kč a místenku za 100 Kč (16).

Tento ples se letos koná již po osmé a jeho organizace a program jsou velmi dobré, proto není potřeba jej nijak vylepšovat. Také u dnů otevřených dveří a oslav založení dolu Tomáš není nutné vylepšovat program.

#### **4.4.1 Dětský den**

Dětský den pořádá společnost jak pro své zaměstnance, tak pro veřejnou. Program této akce zahrnuje např. jízdu na koni, střelení ze vzduchovky, tanec, různá představení, hry aktivity a soutěže. Tato akce se většinou koná v areálu FK Baník Ratíškovice a je zde také zajištěno občerstvení. Dětský den navštěvují převážně rodiče s dětmi v předškolním věku a s dětmi na prvním stupni základní školy. Pro starší děti není tato akce moc atraktivní, a proto by společnost mohla do programu zahrnout další aktivity, které by zvýšily účast právě těchto starších dětí.

Jelikož se akce pořádá v areálu fotbalového klubu, kde jsou k dispozici dvě travnatá hřiště a jedno škvárové hřiště, mohla by v den konání akce uspořádat turnaj ve fotbale, kam by se mohly přihlásit jak zaměstnanci, tak jejich synové. Hráče by také přišli podpořit manželky a další rodina a známí. Pro ženy a dcery by pak mohl být zřízen koutek, kde by mohli tvořit a rozvíjet svoji kreativitu. Mohly by zde např. modelovat z hlíny, malovat, vyrábět svíčky, navlékat korálky a další činnosti. Pro ty aktivnější by pak bylo možné pronajmout kuželkářské dráhy, které se nachází v budově hned vedle areálu. Jsou zde k dispozici čtyři dráhy.

Náklady by se odvíjeli od aktivit, které by společnost do programu zahrnula. Co se týče uspořádání turnaje ve fotbale, náklady by tvořil pouze pronájem hřiště. Jelikož na jednom ze dvou travnatých hřišť probíhají veškeré aktivity pro děti a druhé travnaté hřiště se používá k zápasům fotbalového klubu a také se jedná o velkou plochu, bylo by pronajato škvárové hřiště, které je menší a náklady na pronájem by nebyly tak vysoké. Taktéž kuželkářské dráhy se používají k oficiálním soutěžím. Výše pronájmu hřiště i kuželkářských drah by byl závislý na vzájemné domluvě společnosti s předsedy klubů, či přímo s vedením obce Ratíškovice. Ostatní aktivity v koutku by představovaly pro společnost pouze nízké dodatečné náklady.



## 4.5 Pochvala a uznání

Pochvala a uznání je pro 82 % respondentů důležité, avšak pouze 57 % respondentů je s naplňováním této formy nefinanční motivace spokojeno. Pochvala je pro zaměstnance silnějším motivátorem, než je trest, proto by se společnost měla snažit zvýšit spokojenost zaměstnanců s touto motivací.

Pochvala je silným motivátorem, který pozitivně ovlivní zaměstnance a může tak zvýšit i jeho výkonnost, a to bez nutnosti použít nějaké náklady. Důležitá je pochvala jak od nadřízeného, tak od kolegů, čímž dochází také ke zlepšení atmosféry na pracovišti a pracovního kolektivu.

Jedním ze způsobů, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců co se týče pochvaly a uznání, je veřejná pochvala. Jelikož společnost každoročně pořádá reprezentační ples, kterého se účastní kromě veřejnosti také mnoho zaměstnanců, mohlo by zde probíhat vyhlášení nejlepšího zaměstnance.

Nejlepší zaměstnanec by se volil pomocí anonymní ankety, kdy by každý ze zaměstnanců mohl hlasovat, pro svého kolegu či nadřízeného, který je podle něj nejprínosnější pro jednotlivé útvary, či pro firmu jako celek. Výsledky ankety by pak na reprezentačním plese vyhlásil generální ředitel společnosti, nebo jeho zástupce. To by také mohlo vést ke zvýšení účasti zaměstnanců na plese.

Také by měli být vedoucí zaměstnanci upozorněni na to, aby svým podřízeným dávali zpětnou vazbu ohledně pracovních výkonů a při dobrých výsledcích je pochválili, a to před celou skupinou, dílnou, nebo kanceláří. Další pochvaly by společnost měla udělovat např. zaměstnancům, kteří v případě mimořádných zakázek dodrželi všechny termíny, za ochotu práce přesčas nebo také za zaškolení nových zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zlepšit současný motivační program ve společnosti T Machinery a.s. Motivace je ve společnosti velmi důležitým faktorem, který vede ke zvýšení pracovní produktivity i spokojenosti zaměstnanců, proto by manažeři i vedoucí zaměstnanci měli motivačnímu programu věnovat pozornost.

Diplomová práce je tvořena třemi částmi. V první části jsem se zaměřila na teoretickou oblast týkající se řízení lidských zdrojů a personálního managementu, motivace a teorií motivace a také pracovní spokojenosti a odměňování.

V praktické části jsem nejprve představila společnost, dále jsem provedla analýzu současného motivačního programu, kde jsem se zabývala druhy mzdových složek, benefity, prací přesčas a v noci a strukturou zaměstnanců od roku 2010. Následně jsem provedla analýzu dotazníkového šetření, které bylo rozděleno na čtyři oblasti – osobní údaje, míra spokojenosti, benefity a nefinanční motivace.

Na základě informací, zjištěných z analýzy dotazníkového šetření jsem se v poslední části věnovala vlastním návrhům na zlepšení. Pomocí dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci by si nejvíce přáli zavést benefity 3 dny sick days, příspěvek na dovolenou a příspěvek na penzijní připojištění. Dále bylo zjištěno, že respondenti využívají společenské a kulturní akce pouze asi z 50 %. Pro zaměstnance je také důležitá pochvala a uznání, avšak ve společnosti zaměstnanci nejsou s naplňováním této motivace moc spokojeni.

Zavedení benefitu 3 dny sick days by pro společnost představovalo nejvyšší možné náklady ve výši 1 064 396 Kč v případě, že by všichni zaměstnanci vyčerпали všechny 3 dny sick days. Jedná se pouze o orientační výpočty, jelikož pro výpočet byly použity průměrné mzdové tarify dělnických a THZ kategorií ze mzdového řádu platného pro rok 2018. Zavedení tohoto benefitu je výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Co se týče příspěvku na dovolenou a příspěvku na penzijní připojištění, jsou tyto příspěvky výhodnější pro obě strany, než by bylo zvýšení mzdy, se kterou je hodně respondentů nespokojena. V případě příspěvku na dovolenou, který by byl 3 000 Kč na jednoho zaměstnance, by náklady dosahovaly 726 000 Kč a náklady na příspěvek na

penzijní připojištění 1 452 000 Kč. Stejně jako u předchozího benefitu, jedná se o nejvyšší možné náklady. Reálné náklady mohou být nižší, jelikož by všichni zaměstnanci nemuseli využít příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na dovolenou a tyto benefity nejsou nijak kompenzovány.

Z důvodu, že reprezentační ples, dny otevřených dveří a oslavy založení dolu Tomáš jsou velmi dobře zorganizovány a programy jsou již teď velmi bohaté a zajímavé, zaměřila jsem se na pořádání dětského dne. Aktivita a soutěže jsou určeny převážně pro malé děti, proto navrhuji uspořádat turnaj ve fotbale, pronájem kuželkářských drah a vytvoření koutku pro kreativní tvoření. Tyto aktivity by mohly přilákat i děti vyššího věku. Náklady na tyto aktivity by nebyly příliš vysoké, jelikož pronájem hřiště a kuželkářských drah by byl na domluvě zaměstnavatele a obce nebo předsedů klubů.

Pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců s pochvalou a uznáním navrhuji, aby společnost vyhlášovala každoročně anketu, kde by byl zvolen nejlepší zaměstnanec a k vyhlášení a veřejné pochvaly by došlo na reprezentačním plesu společnosti.

V případě, že nepočítáme s náklady na zvýšení účasti na firemních akcích, náklady na zavedení 3 dnů sick days, příspěvku na dovolenou a příspěvku na penzijní připojištění jsou ve výši 3 242 396 Kč za rok. Jedná se o maximální výši nákladů v případě, kdy všichni zaměstnanci vyčerpají všechny 3 dny sick days a využijí příspěvek na dovolenou a příspěvek na penzijní připojištění.

Zavedení těchto návrhů povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím také ke zlepšení jejich výkonů, což je potřeba k tomu, aby společnost dosahovala zisku. Díky těmto návrhům bude také společnost atraktivnější pro potencionální zaměstnance a sníží se fluktuace zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- (3) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- (4) KUVAAS, Bård, Robert BUCH, Antoinette WEIBEL, Anders DYSVIK a Christina G.L. NERSTAD. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*. 2017, 61, 244-258. DOI: 10.1016/j.joep.2017.05.004. ISSN 01674870. Dostupné také z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0167487016304676>
- (5) KOCIANOVÁ, Renata a Caroline HOOK. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- (6) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6308-0.
- (7) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- (8) KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
- (9) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- (10) *T Machinery a.s.* [online]. Ratíškovice, c2011 [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <https://www.tmachinery.cz/cs/>

- (11) Kontakt. *T Machinery a.s.* [online]. c2011 [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <http://www.tmachinery.cz/cs/kontakt>
- (12) Podnikání. *Kurzy.cz* [online]. c2000-2019, c2000-2019 [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/63478773/t-machinery-as/>
- (13) O NÁS. *T Machinery a.s.* [online]. c2011 [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <http://www.tmachinery.cz/cs/o-nas>
- (14) DOBÝVACÍ KOMBAJNY. *T Machinery a.s.* [online]. Ratíškovice, c2019 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.tmachinery.cz/cz/dulni-produkty/dobyvani-lozisek-stenovanim/dobyvaci-kombajny>
- (15) STAŇKOVÁ, Alexandra. *80 let založení Dolu Tomáš: historie a současnost: 1933-2013*. Ratíškovice: T Machinery, 2013. ISBN 978-80-260-4264-8.
- (16) PLES 2019. *T Machinery a.s.* [online]. Ratíškovice, c2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.tmachinery.cz/cz/aktuality/ples-2019>
- (17) *Mzdový řád*. T Machinery a.s., 2018
- (18) *Kolektivní smlouva 2018–2019*. T Machinery a.s., 2018.
- (19) *Příloha č.3 ke Kolektivní smlouvě 2018-2019*. T Machinery a.s., 2018.
- (20) *Pracovní řád*. T Machinery a.s., 2018.
- (21) *Pravidla výpočtu a vyplacení podílů na zisku za rok 2018 ve společnosti T Machinery a.s.* T Machinery a.s., 2018.
- (22) Interní zdroje společnosti T Machinery, a.s.
- (23) Příspěvek na dovolenou pro rok 2019: až 20.000,– Kč. *Příspěvky v roce 2019* [online]. 15.1.2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/zamestnanci/prispevek-na-dovolenou>

(24) Příspěvek na penzijní připojištění pro rok 2019: až 230,– Kč měsíčně. *Příspěvky v roce 2019* [online]. 15.1.2019 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-prijisteni>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ŘLZ	řízení lidských zdrojů
kol.	kolektiv
JDI	job description index
JLD	Jihomoravské lignitové doly
ULB	Uholné a lignitové baně
JD	Jihomoravské doly
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec
ZP	Zákoník práce
DJ	Výrobní dělník

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví .....	57
Graf č. 2: Věková kategorie .....	58
Graf č. 3: Vzdělání .....	59
Graf č. 4: Pozice .....	60
Graf č. 5: Délka pracovního poměru ve společnosti .....	61
Graf č. 6: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s výší finančního ohodnocení .....	62
Graf č. 7: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou .....	63
Graf č. 8: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s náplní práce .....	64
Graf č. 9: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím .....	65
Graf č. 10: Jak zaměstnanci hodnotí své vztahy s nejbližšími spolupracovníky .....	66
Graf č. 11: Jak zaměstnanci hodnotí vztahy se svými nadřízenými .....	67
Graf č. 12: Jaké benefity zaměstnanci využívají .....	69
Graf č. 13: Které z benefitů zaměstnanci preferují zavést .....	71
Graf č. 14: Jaké formy nefinanční motivace ve společnosti jsou pro zaměstnance důležité .....	73
Graf č. 15: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s těmito formami nefinanční motivace ve společnosti .....	75



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Proces motivace.....	17
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb .....	20
Obrázek č. 3: Alderferova pyramida potřeb .....	21
Obrázek č. 4: Formy odměňování.....	31
Obrázek č. 5: Logo společnosti.....	43
Obrázek č. 6: Kombajn MB 470 E .....	48

## SEZNAM TABULEK

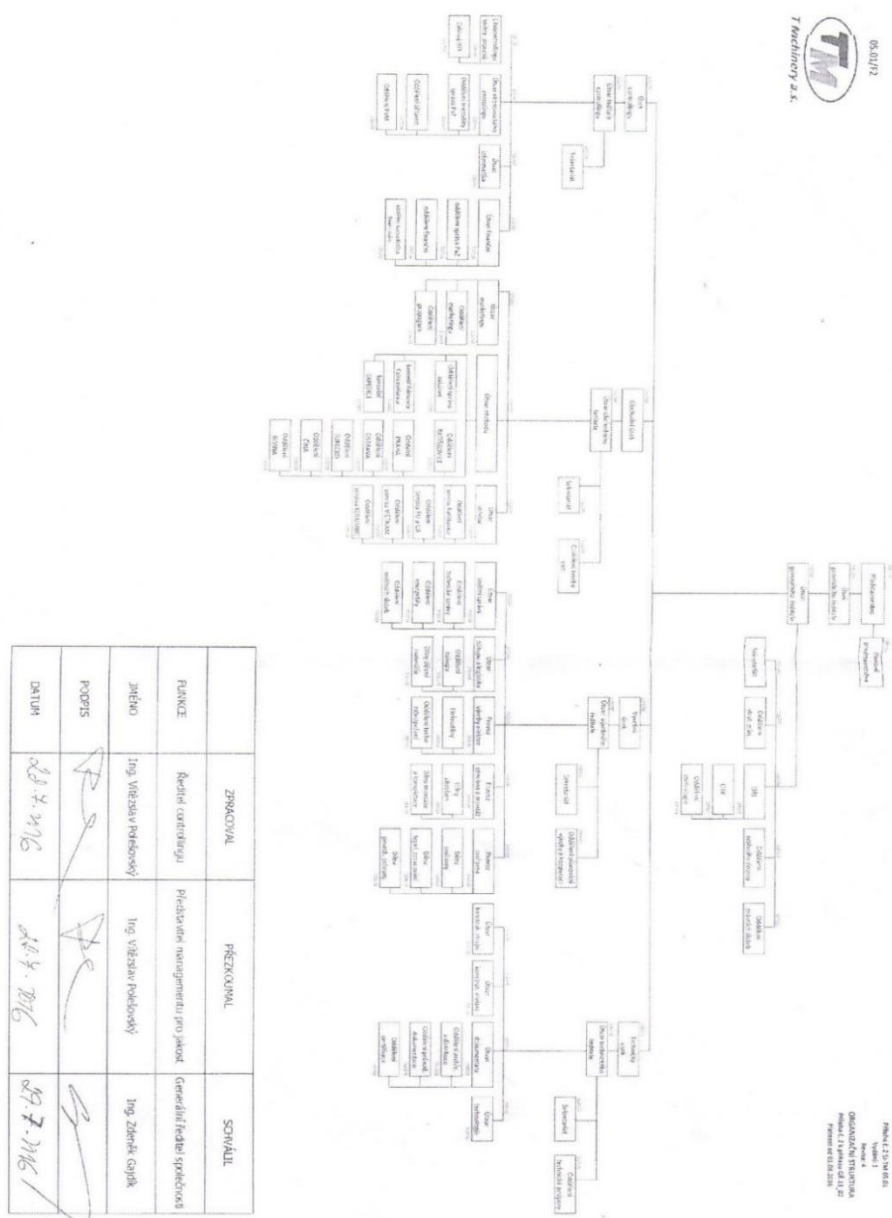
Tabulka č. 1: Využití Maslowovy pyramidy ve firmě.....	21
Tabulka č. 2: Významy pojmu pracovní spokojenost.....	28
Tabulka č. 3: Představenstvo společnosti .....	48
Tabulka č. 4: Dozorčí rada společnosti.....	48
Tabulka č. 5: Management společnosti.....	48
Tabulka č. 6: Seznam benefitů pro jednotlivé pozice .....	52
Tabulka č. 7: Počet zaměstnanců jednotlivých kategorií k 1.1.....	55
Tabulka č. 8: Pohlaví .....	57
Tabulka č. 9: Věková kategorie .....	57
Tabulka č. 10: Vzdělání .....	58
Tabulka č. 11: Pozice.....	59
Tabulka č. 12: Délka pracovního poměru ve společnosti.....	60
Tabulka č. 13: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s výší finančního ohodnocení .....	61
Tabulka č. 14: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou.....	62
Tabulka č. 15: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s náplní práce .....	63
Tabulka č. 16: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím .....	64
Tabulka č. 17: Jak zaměstnanci hodnotí své vztahy s nejbližšími spolupracovníky .....	65
Tabulka č. 18: Jak zaměstnanci hodnotí vztahy se svými nadřízenými .....	66
Tabulka č. 19: Jaké benefity zaměstnanci využívají.....	68

Tabulka č. 20: Které z benefitů zaměstnanci preferují zavést .....	70
Tabulka č. 21: Jaké formy nefinanční motivace ve společnosti jsou pro zaměstnance důležité.....	72
Tabulka č. 22: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s těmito formami nefinanční motivace ve společnosti .....	74
Tabulka č. 23: Náklady na 3 dny sick days u dělnických kategorií.....	79
Tabulka č. 24: Náklady na 3 dny sick days u THZ kategorií .....	79
Tabulka č. 25: Celkové náklady na 3 dny sick days pro všechny zaměstnance .....	80
Tabulka č. 26: Příspěvek na dovolenou v peněžitě formě na 1 zaměstnance .....	82
Tabulka č. 27: Příspěvek na dovolenou v nepeněžitě formě na 1 zaměstnance .....	83
Tabulka č. 28: Náklady na poskytnutí příspěvku na dovolenou.....	83
Tabulka č. 29: Výše státního příspěvku pro nejčastější spořené částky .....	85
Tabulka č. 30: Poskytnutí příspěvku 500 Kč na penzijní připojištění .....	85
Tabulka č. 31: Zvýšení mzdy o 500 Kč .....	86
Tabulka č. 32: Náklady na poskytnutí příspěvku 500 Kč na penzijní připojištění .....	87

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Organizační schéma

Příloha 2: Vzor dotazníkového šetření



Příloha 2: Vzor dotazníkového šetření (Zdroj: Vlastní zpracování)

*Vážení zaměstnanci společnosti T Machinery a.s.,*

*obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na motivační systém společnosti. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze jako podklad pro vypracování mé diplomové práce.*

*Děkuji za Vaši ochotu, věnovaný čas a upřímné odpovědi.*

*Bc. Kristýna Hrbáčková, Fakulta Podnikatelská, VUT Brno*

## **A) OSOBNÍ ÚDAJE**

### **1) Pohlaví:**

- ☐ muž      ☐ žena

### **2) Věková kategorie:**

- ☐ méně než 25 let      ☐ 26–35 let      ☐ 36-45 let      ☐ více než 46 let

### **3) Vzdělání:**

- ☐ základní      ☐ vyučen/střední bez maturity      ☐ maturita      ☐ vysokoškolské vzdělání

### **4) Pozice:**

- ☐ výrobní dělník      ☐ režijní dělník      ☐ THZ I.      ☐ THZ II.      ☐ THZ III.

### **5) Délka pracovního poměru ve společnosti:**

- ☐ méně než 1 rok      ☐ 1-5 let      ☐ 6-10 let      ☐ 11-15 let      ☐ více než 15 let

## **B) MÍRA SPOKOJENOSTI**

### **6) Jste spokojen/a s výší finančního ohodnocení?**

- ☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne      ☐ nevím

### **7) Jste spokojen/a s pracovní dobou?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne      ☐ nevím

**8) Jste spokojen/a s náplní práce?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne      ☐ nevím

**9) Jste spokojen/a s pracovním prostředím?**

☐ ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne      ☐ nevím

**10) Jak hodnotíte vztahy s nejbližšími spolupracovníky?**

☐ velmi dobré      ☐ dobré      ☐ neutrální      ☐ špatné      ☐ velmi špatné

**11) Jak hodnotíte vztahy se svými nadřízenými?**

☐ velmi dobré      ☐ dobré      ☐ neutrální      ☐ špatné      ☐ velmi špatné

**C) BENEFITY**

**12) Jaké benefity, které společnost nabízí, využíváte? (vybranou odpověď označte křížkem)**

	Využívám	Spíše využívám	Spíše nevyžívám	Nevyužívám	Na mé pracovní pozici není poskytován
Služební mobilní telefon					
Služební notebook					
Služební automobil					
Platební karty					
Dotované stravování					
Přístup k internetu					
Dary k životnímu a pracovnímu jubileu					
Příspěvek na životní pojištění					

Kulturní a společenské akce					
Týden dovolené navíc					
Podíl na zisku (13. plat)					

**13) Které z těchto benefitů byste preferoval/a zavést?**

	Preferuji	Spíše preferuji	Spíše nepreferuji	Nepreferuji
3 dny proplaceného zdravotního volna (sick days)				
příspěvek na penzijní pojištění				
příspěvek na sport (multisport karta)				
příspěvek na dopravu				
možnost nákupu akcií firmy				
odkoupení nepotřebného firemního majetku za zvýhodněných podmínek (automobily, mobilní telefony...)				
příspěvek na dovolenou				
zvýhodněné tarify na mobilní volání				
jazykové kurzy				
den volna na narozeniny				

**D) NEFINANČNÍ MOTIVACE**

**14) Jaké formy nefinanční motivace ve společnosti jsou pro Vás důležité (vybranou odpověď označte křížkem)**

	Formy nefinanční motivace jsou pro mě:			
	důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
Dobrý pracovní kolektiv				
Vhodné pracovní podmínky				
Jistota pracovního místa				



Pochvala a uznání				
Možnost profesního růstu				
Zajímavá a kreativní práce				
Moc, pravomoc				
Spokojenost s přímým nadřízeným				
Příjemné pracovní prostředí				
Priměřená pracovní zátěž				
Uplatnění svých znalostí a dovedností				

**15) Jak jste spokojen/a s těmito formami nefinanční motivace ve společnosti?**

V případě, že jste v předchozí tabulce označili u některé z odpovědí „nedůležité“, v následující tabulce s touto odpovědí nepracujte.

	<b>Jak jste spokojen/a s těmito formami nefinanční motivace ve společnosti:</b>			
	spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a
Dobrý pracovní kolektiv				
Vhodné pracovní podmínky				
Jistota pracovního místa				
Pochvala a uznání				
Možnost profesního růstu				
Zajímavá a kreativní práce				
Moc, pravomoc				
Spokojenost s přímým nadřízeným				
Příjemné pracovní prostředí				
Priměřená pracovní zátěž				
Uplatnění svých znalostí a dovedností				